

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Posouzení konkurenceschopnosti výrobního podniku

Competitiveness Assessment of the Manufacturing Company

Student: Bc. Katrin Konarská

Vedoucí diplomové práce: Dr. Ing. Zuzana Čvančarová

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Katrin Konarská**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: **Posouzení konkurenceschopnosti výrobního podniku**
Competitiveness Assessment of the Manufacturing Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska řešení problematiky
 3. Charakteristika vybraného výrobního podniku
 4. Posouzení konkurenceschopnosti vybraného výrobního podniku
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H.Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- MAGRETTA, Joan. *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. Boston: Harvard Business Press, 2012. 236 p. ISBN 978-1-4221-6059-6.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční dynamika a potenciál podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

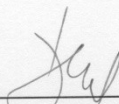
Vedoucí diplomové práce: **Dr. Ing. Zuzana Čvančarová**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 22.4.2016

Katrin Konarská

Katrin Konarská

Obsah

1. Úvod	8
2. Teoretická východiska řešené problematiky	10
2.1. Základní pojmy	10
2.1.1. Podnik	10
2.1.2. Konkurence	12
2.1.3. Konkurenční výhoda	14
2.1.4. Konkurenceschopnost	15
2.1.5. Okolí podniku	16
2.1.5.1. Vnitřní okolí podniku	17
2.1.5.2. Vnější okolí	18
2.2. Metody použité v práci	19
2.2.1. PESTLE ANALÝZA	19
2.2.2. PORTEROVA ANALÝZA 5 KONKURENČNÍCH SIL	22
2.2.3. FINANČNÍ ANALÝZA	27
2.2.3.1. Ukazatele rentability	27
2.2.3.2. Ukazatele aktivity	28
2.2.3.3. Ukazatele zadluženosti	29
2.2.3.4. Ukazatele likvidity	29
2.2.4. SWOT analýza	30
3. Charakteristika vybraného výrobního podniku	34
3.1. Historie společnosti	34
3.2. Sortiment	35
3.3. Organizační struktura společnosti	35
3.4. Základní ekonomické charakteristiky podniku	36
4. Posouzení konkurenceschopnosti vybraného výrobního podniku	37
4.1. PESTLE analýza	37
4.2. PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	41
4.3. DÍLČÍ ANALÝZA VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI	45
4.3.1. Ukazatele rentability	45

4.3.2. Ukazatelé aktivity	46
4.3.3. Ukazatelé zadluženosti	49
4.3.4. Ukazatelé likvidity	50
4.4. SWOT ANALÝZA.....	51
4.4.1. Analýza silných a slabých stránek	52
4.4.2. Analýza příležitosti a hrozeb	54
4.1 Shrnutí SWOT analýzy.....	56
Shrnutí	57
5. Návrhy a doporučení	59
6. Závěr.....	62
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	63
SEZNAM ZKRATEK.....	65
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	Chyba! Záložka není definována.
SEZNAM PŘÍLOH	68

1. Úvod

V současné době existuje na trhu velké množství firem. O tom, které firmy budou úspěšné, a které ne, rozhoduje mnoho faktorů. Mezi tyto faktory patří také konkurenční výhoda. Firmy se musí snažit vyrábět kvalitní, bezpečné a k životnímu prostředí vhodné produkty. Důležité je také se přizpůsobit nové generaci nakupujících. Momentálně již existuje velká většina lidí, kteří si rádi nakupují zboží přes internet. Když se společnost nebude chtít přizpůsobit těmto kupujícím, může za několik let přijít o svoji konkurenceschopnost.

Cílem diplomové práce je na základě provedených analýz posoudit konkurenceschopnost výrobního podniku a zformulovat návrhy a doporučení ke zlepšení konkurenceschopnosti.

Celá diplomová práce je rozdělena na 2 částí. Jedná se o teoretickou a praktickou část. V teoretické části budou popsány základní pojmy, které se týkají konkurenceschopnosti a analýzy, které budou následně provedeny. Mezi základní pojmy, které budou charakterizovány patří: podnik a jeho znaky, potom hlavně konkurence a její dělení. Nebude zapomenuto ani na konkurenční výhodu a konkurenceschopnost. Před teoretickým popisem analýz bude představeno i okolí podniku, které podnik obklopuje. Tedy se zaměříme na vnitřní a vnější okolí.

Následně budou přiblíženy analýzy, které v praktické části budou provedeny. Bude se jednat o analýzy, které nám pomohou při vyhodnocování konkurenceschopnosti společnosti. Jedná se o následující analýzy - analýza PESTLE, Porterova analýza 5 konkurenčních sil, dílčí finanční analýza a analýza SWOT. Nakonec této teoretické části budou přiblíženy metody použité v diplomové práci.

V praktické části bude charakterizována společnost DENAS Color a.s. Nejprve bude přiblížena její historie, sídlo společnosti, počet zaměstnanců a organizační struktura. Po přiblížení společnosti bude provedená analýza PESTLE, kde si blíže charakterizujeme faktory, které ovlivňují podnik, ale podnik je neovlivnitelný. Bude se jednat o politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory. Dále si přiblížíme Porterovu analýzu 5 konkurenčních sil. Tedy si identifikujeme, jaké konkurenty, dodavatele, odběratelé a substituty tento podnik má. Přiblížíme si i situaci, jestli je jednoduché vstoupit na daný trh. Při praktické části nebude zapomenuto ani na finanční analýzu. Budou zde

vypočítaný a následně interpretovány ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity.

Po provedení těchto analýz bude zpracována ještě SWOT analýza. Kde budou identifikovány silné a slabé stránky podniku, ale také příležitosti a hrozby.

Nakonec celé této práce bude provedeno shrnutí a doporučení ke zvýšení konkurenceschopnosti.

2. Teoretická východiska řešení problematiky

V této kapitole diplomové práce budou charakterizovány základní pojmy týkající se konkurenceschopnosti a následně zde budou přiblíženy metody, které hodnotí konkurenceschopnost podniku. Tyto metody budou potom i v následující kapitole prakticky provedeny.

2.1. Základní pojmy

V této podkapitole diplomové práce budou vysvětleny pojmy, které jsou spojeny s konkurenceschopností. Bude se jednat o následující pojmy: podnik, konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda a také rozdělení okolí. Podrobněji bude charakterizováno mikrookolí a makrookolí.

2.1.1. Podnik

Jako nejzákladnější definici podniku je možné uvést, že se jedná o firmu, kde vstupy jsou přeměňovány na výstupy.

Další definice podle autorů Srpová a Řehoř (2010) zní – „*podnik je vymezen jako ekonomicky a právně samostatná jednotka, která existuje za účelem podnikání.* " (Srpová, Řehoř, 2010, str.35)

➤ Ekonomická samostatnost přináší podnikateli svobodu v podnikání, ale zároveň také odpovědnost za výsledky podnikání.

➤ Právní samostatnost podniku umožňuje firmě vstoupit do právních vztahů s dalšími subjekty na trhu, dále firma může s těmito tržními subjekty uzavírat smlouvy. Z těchto smluv firmě vznikají práva, ale i povinnosti. (Srpová a Řehoř, 2010)

Právní definici je následující: podnik lze charakterizovat jako soubor hmotných a nehmotných složek. Firmě patří i práva, věci i další majetkové hodnoty, které slouží k podnikání anebo by měly k podnikání sloužit. (obchodní zákoník)

Znaky podniku podle E. Gutenberga

E. Gutenberg definoval podnik 3 všeobecnými znaky a 3 specifickými znaky podniku. Tyto znaky je možné vidět v následující tabulce 2.1.

Tab.2.1. Podnikové znaky podle E. Gutenberga

Všeobecné znaky podniku	Specifické znaky podniku
Kombinace výrobních faktorů	Princip soukromého vlastnictví
Princip hospodárnosti	Princip autonomie
Princip finanční rovnováhy	Princip ziskovosti

Zdroj: (Srpová a Řehoř, 2010, str. 35)

Kombinaci výrobních faktorů Gutenberg (1995) předpokládal, že jen takový podnik, kde jsou vhodně umístěny faktory jako práce, stroje, zásoby a další může být efektivní k výstupu podniku.

Princip hospodárnosti je založen na 3 podmínkách - maximalizaci výstupu, optimalizaci vztahu mezi vstupy a výstupy a maximalizací vstupu.

Pod spojením **princip finanční rovnováhy** si je možné představit, že podnik musí být schopen splnit své platební povinnosti. Podnik musí zaplatit své závazky ve správných termínech a v dobré výši.

Na **základě principu soukromého vlastnictví** má majitel právo řídit podnik, a to buď přímo nebo nepřímo.

Princip autonomie znamená, že vlastník má právo na nezávislé a svobodné rozhodování ohledně podnikatelské činnosti. Tedy, že podnik je řízen na základě tržních vztahů a nikoliv zásahem států.

Princip ziskovosti pro podnik znamená, že jeho hlavním cílem je dosahovat zisk a zároveň zisk maximalizovat vzhledem ke kapitálu, který byl do podniku vložen. (Srpová a Řehoř, 2010)

2.1.2. Konkurence

Konkurence je definována jako soupeření, soutěžení anebo také hospodářská soutěž.

Z této definice vyplývá, že konkurence není jen ekonomická, ale také sociální, etická, politická nebo kulturní. Ačkoliv ekonomické pojetí je pro podnik nejdůležitější, nelze opomíjet ani další výše zmíněná hlediska.

Konkurence je vztah, kde jsou minimálně dva subjekty (konkurenti). Aby konkurenti mohli být v konkurenčním vztahu, musí splnit alespoň 2 níže popsané podmínky.

- subjekt musí být konkurenční, to si lze představit, tak že subjekt musí mít konkurenční potenciál, tedy konkurenceschopnost vzhledem k ostatním
- subjekt musí mít konkurenční zájem. Tedy, že subjekt bude chtít vkročit mezi konkurenci a zároveň tento subjekt musí mít určitý specifický potenciál. V případě podnikání se jedná o podnikavost. (Mikoláš, 2005)

V mikroekonomii je konkurence charakterizována jako soutěžení mezi kupujícími a prodejci, kteří mají zájem o stejné produkty. Je možné říct, že se jedná o tržní konkurenci, tedy střetnutí poptávky a nabídky. Konkurence má mnoho typů a toto rozdělení lze vidět níže. (Macáková, 2002)

Rozdělení konkurence

- konkurence napříč trhem (mezi stranou nabídky a poptávky)
- konkurence na straně poptávky
- konkurence na straně nabídky (cenová x necenová, dokonalá x nedokonalá). Nedokonalá konkurence se ještě dále dělí na monopolní konkurenci, oligopol a monopol (Fialová, 2004)

Konkurence mezi nabídkou a poptávkou

Hlavním cílem výrobců je prodat své výrobky s největším ziskem. Naopak spotřebitelé chtějí nakoupit co nejvíce produktů pro své potřeby, ale při co nejmenších vynaložených nákladech. Jak je možné vidět, jedná se o opačné postoje. A tedy je hledán optimální stav, který bude kompromisem mezi výše uvedenou nabídkou a poptávkou.

Konkurence na straně poptávky

Jedná se o střet zájmu všech spotřebitelů, kteří vstupují na trh. Neboť hlavním cílem všech spotřebitelů je nakoupit za co nejméně peněz, co nejvíce výrobků, a to třeba i na úkor dalších spotřebitelů. Tato konkurence má hlavně význam, když je poptávka vyšší než nabídka, a z toho vyplývá, že tato konkurence mezi spotřebiteli vede k navýšení cen produktů.

Konkurence na straně nabídky

Hlavní východisko této konkurence je, že všechny podniky přicházejí na trh s tím, že chtějí prodat co nejvíce svých produktů za co nejlepších podmínek, a tedy maximalizovat svůj zisk. Podnik také chce získat co největší podíl na trhu, a tedy musí oslabovat své konkurenty. Velká dynamika konkurence je za předpokladu, že nabídka je menší než poptávka. A tedy tato konkurence vede ke snížení cen.

Konkurence na straně nabídky je dále dělená na cenovou a necenovou, dokonalou a nedokonalou.

Cenová a necenová konkurence

Cenová konkurence – při cenové konkurenci je tvorba ceny považována za konkurenční nástroj. Tedy, že výrobci výrazně sníží cenu, a tedy přilákají velké množství kupujících.

Necenová konkurence – již podle názvu je patrné, že podnik se snaží získat zákazníka jinými metodami než změnou ceny. Jako možnou metodu lze uvést konkurenční boje ohledně technologické úrovně, kvality, designu, image. Negativní důsledky pro firmu jsou velké náklady na reklamu a podporu prodeje.

Dokonalá a nedokonalá konkurence

Dokonalou konkurenci považujeme za ideální stav neboli teoretické východisko k dalším úvahám. Pod pojmem dokonalá konkurence si je možné představit velké množství konkurentů na straně poptávky, ale i na straně nabídky a zároveň i napříč trhem.

V reálném světě je, ale spíše nedokonalá konkurence. Nedokonalou konkurenci rozdělujeme na monopol, oligopol a monopolní konkurenci.

Monopol - na trhu existuje pouze jeden dodavatel, ale velké množství odběratelů

Oligopol - na trhu existuje jen malé množství prodávajících, kteří tvoří nabídku

Monopolní konkurence - na tento trh je možný volný vstup, existuje zde mnoho výrobců, kteří vyrábějí jeden diferencovaný produkt (Mikoláš, 2005)

2.1.3. Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda se dělí na 2 typy. Jedná se o primáty a optimáty. Jako primát si lze představit konkurenční výhodu, kterou nemají ostatní firmy. Tato konkurenční výhoda spočívá v obsahu a užitku. Druhý typ konkurenční výhody - optimáty jsou konkurenční výhody, které nemají ostatní v takové míře. Výhodou tohoto typu konkurenční výhody je efektivita.

Mnoho společnosti považuje optimáty za primáty. Tento omyl pro podnik znamená, že nemůže vidět svou skutečnou konkurenční výhodu. K této situaci dochází tehdy, když výhodou podniku není vyprodukování nového produktu, ale pouze rychlé napodobení nového produktu.

Konkurenční výhodou mohou být kvalitní výrobky, kvalitní zaměstnanci, pružnost podniku, tradice, přístup k zákazníkovi, firemní kultura. (Plamínek, 2014)

Cílem podniku je vytvořit vysokou absolutní hodnotu s nejnižšími náklady. Konkurenční výhodu je možné charakterizovat jako schopnost podniku vytvářet něco takovým způsobem, že konkurence to nezvládne.

Podle Michaela Portera by měla být většina vytvořených konkurenčních výhod udržitelná, ale bohužel jen velmi málo konkurenčních výhod je udržitelných.

Využitelná výhoda je výhoda, kterou podnik má, a kterou lze použít k nalezení nových výhod. Společnosti, které chtějí být na trhu, co nejúspěšnější musí stále dokola hledat nové výhody. (Kotler, Keller, 2007)

Pojem konkurenční výhoda je velice úzce spjat se jménem Michael Porter. Konkurenční výhodu lze vysvětlit jako vytvoření mimořádné hodnoty. Jako podnik se skutečně konkurenční výhodou lze označit ten, který má nižší náklady než konkurenční podniky, anebo má vyšší ceny při prodeji svých produktů. Existuje také situace, kdy podnik splňuje obě podmínky. (Magretta, 2012)

Joseph Schumpeter se zabýval studiem konkurenční výhody ve 30. letech 20. století. Jeho hlavní závěr byl, že když chce být společnost v konkurenčním boji úspěšná, tak musí produkovat produkty, které jsou jiné, než jaké mají ostatní anebo podnik může vyrábět stejné věci, ale odlišným postupem.

Z těchto dvou podmínek si většina podniků vybrala možnost první, a tedy produkovat nové výrobky a mít náskok před ostatními. Tato situace, ale nemohla být dlouhodobě udržitelná, a tedy v 80. letech 20. století se objevuje krize, která byla označena za závod s časem. Dva hlavní důvody této krize byly, že:

➤ „fyzický životní cyklus produktu se začal postupně čím dál více vzdalovat od morálního životního cyklu produktu.“ (Kislingerová, 2008, str. 46)

Podniky, které produkují výrobky sloužící k dlouhodobé spotřebě, podleli fenoménu módních trendů. Tento fenomén se týkal situace, že mnoho produktů mohlo ještě plnit svoji základní funkci (kvůli které byly vyrobeny), ale pro společnost už nebyly in.

Z tohoto postupu vyplývá, že výrobci se nacházejí v kolotoči, který si sami vytvořili. Jedná se o to, že je na ně vyvíjen velký tlak na co nejrychlejší inovace. (Kislingerová, 2008)

➤ Mnoho produktů se dalo rychle napodobit, z čehož vyplývá, že inovativní firmy byly brzy doháněny. Tato situace velmi pomohla japonskému průmyslu v 80. letech minulého století. Japonské firmy byly schopny velmi rychle napodobit produkty amerických společností. Následně začaly tyto japonské firmy imitované výrobky vyrábět a prodávat na trhu.

Z druhého důvodu vyplývá, že i když byly výrobky inovovány první, nemuselo to nutně znamenat konkurenční výhodu pro podnik. (Kislingerová, 2008)

2.1.4. Konkurenceschopnost

Existuje velké množství významu pojmu konkurenceschopnost. Dále bude uvedeno několik významu pojmu konkurenceschopnost.

Jedná se o schopnost podniku prosadit se v daném oboru oproti ostatním podnikům. Konkurenceschopnost je převaha jedné firmy nad další v rámci hospodářské soutěže. (Mikoláš, 2005)

Další pojetí konkurenceschopnosti může být označením absolutního vítěze na trhu. Tedy o této firmě lze prohlásit, že má velkou konkurenceschopnost, a naopak zbývající firmy jsou tzv. nekonkurenceschopné. Velmi těžké je rozeznat, kde se nachází dělicí čára. Většinou se jako dělicí čára určují měřitelné veličiny. Jako například se rozhoduje podle výkonu, ceny anebo hodnoty.

Tyson (1994) charakterizovala konkurenceschopnost jako situaci, kdy podnik byl schopen vyrábět takové produkty, které byly úspěšné na domácím trhu, ale také se dokázaly dostat do mezinárodního prostředí, a zde uspět. (Čichovský, 2015)

2.1.5. Okolí podniku

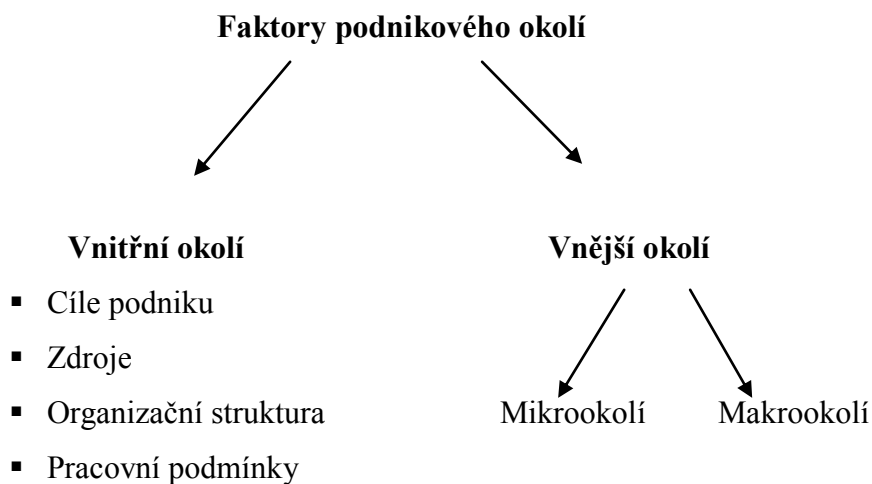
Za okolí podniku je možné považovat všechno, co podnik obklopuje. Jako například lokalita, ve které se podnik nachází. V této lokalitě působí na podnik konkurence, dále na podnik působí místní nebo regionální komunita.

Podnik v daném okolí má obtížnější nebo snadnější přístup k potřebným zdrojům. Při získávání potřebných zdrojů podnik vstupuje do konkurenčního boje s ostatními podniky. Okolí podniku lze také charakterizovat jako osoby, síly nebo organismy, které přímo či nepřímo ovlivňují výsledky podniku.

Podnik je považován za otevřený systém, který má dané vztahy s okolím. Podnikové okolí musí podnik znát z následujících 3 důvodů - aby podnik lépe pochopil vztahy s okolím, aby se podnik lépe přizpůsobil okolí a také aby mohl využít možnost k ovlivnění okolí. Úspěch podniku závisí především na vnějších faktorech. Za vnější faktory považujeme příležitosti a hrozby.

Podnikové okolí je rozděleno na vnější a vnitřní. Toto dělení je možné vidět na následujícím obrázku 2.1. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Obr.2.1. Podnikové okolí



Zdroj: Dvořáček, Slunčík, 2012, str.3

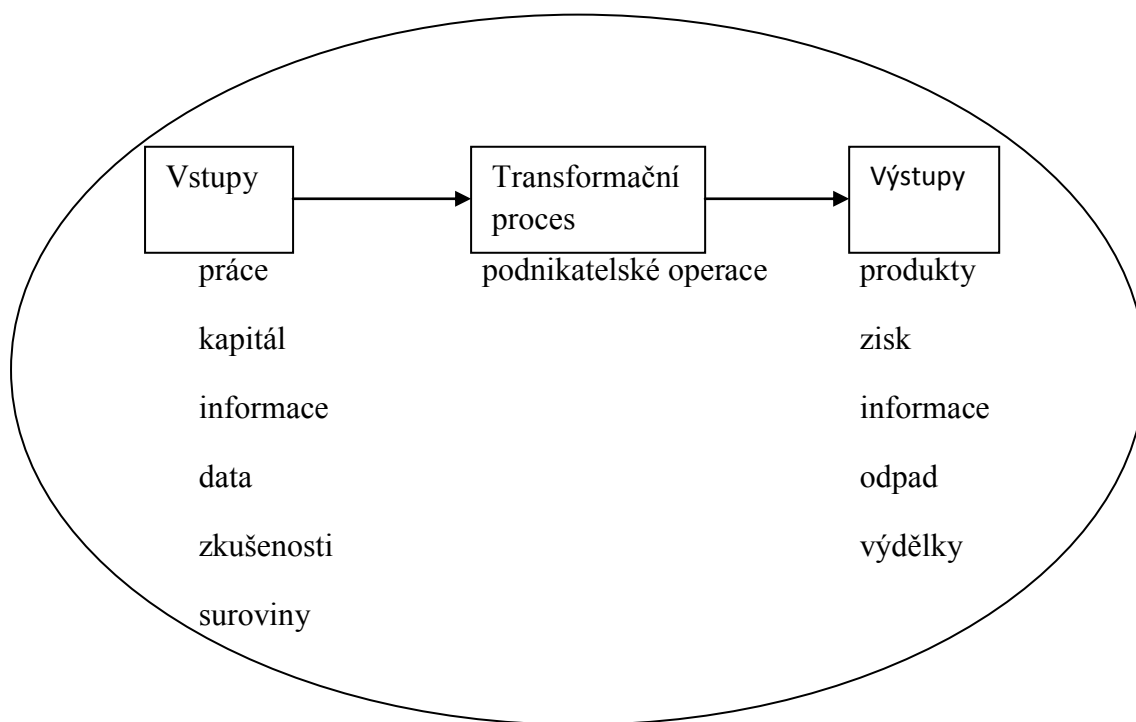
Jak je vidět na předcházejícím obrázku 2.1, tak vnitřní okolí zahrnuje jevy, které jsou charakteristické pro každý podnik a o kterých rozhoduje převážně právě podnik.

Vnější okolí je děleno na makrookolí a mikrookolí. Faktory, které pocházejí z makrookolí ovlivňují podnik, ale podnik je ovlivňovat nemůže. Zatímco faktory, které vycházejí z mikrookolí může podnik ovlivňovat. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

2.1.5.1. Vnitřní okolí podniku

Jedná se o faktory, které se nacházejí uvnitř podniku a zároveň mají specifické dopady na řízení společnosti. Ukázku vnitřního okolí podniku je možné vidět na následujícím obrázku 2.2.

Obr. 2.2.: Vnitřní okolí



Zdroj: Dvořáček, Slunčík, 2012, str. 4

Při analýze vnitřního okolí se zabýváme především silnými a slabými stránkami podniku. Proto je velmi potřebné rozpoznat klíčové proměnné podniku, tedy ty faktory, ze kterých je firma schopna konkurovat okolí.

Faktory, které jsou vnější, se odrážejí v strategiích, cílech a interních funkcích. Jako interní funkci se lze představit marketingové, finanční, personální, výrobní funkce, ale také řízení, výzkum a vývoj.

2.1.5.2. Vnější okolí

Existuje velmi malé procento podniku, které vyrábějí daný produkt sami na trhu. Ale protože existuje mnoho podniku, které vyrábějí skoro totéž, tak proto vznikl pojem odvětví, kde jsou tyto podniky zařazeny. V každém odvětví působí síly, které ovlivňují chování podniku.

Pro každý podnik jsou dané jiné lokalizační faktory. Výrobní podnik bude hledat jiné místo umístění oproti podniku, který se zabývá službami.

Podnik se nachází v určitém státě a zde ho obklopuje národní okolí. Pod národním okolím se lze představit ekonomickou situaci země, sociálně - ekonomický charakter země, technologie a samozřejmě také právní prostředí, vládu a hlavně její stabilitu.

Také podnik nesmí zapomenout, že i globalizace světové ekonomiky na něho působí. Přiblížení vnějšího okolí lze vidět v příloze 1.

2.2. Metody použité v práci

Zprv bylo nutné najít si v odborné literatuře vysvětlení jednotlivých pojmů týkajících se konkurenceschopnosti. Následně pomocí odborné literatury bylo potřeba charakterizovat jednotlivé metody, které slouží k hodnocení konkurenceschopnosti.

Dále při zpracování diplomové práce byly použity následující metody: sběr informací, analýza informací a řízený rozhovor. Nakonec byla provedena syntéza zjištěných údajů podle metod výše popsaných.

V další části budou popsány metody, které se zabývají analýzou vnějšího a vnitřního prostředí.

Mezi analýzu vnějšího prostředí bude zařazena analýza PESTLE. Pro analýzu mikroprostředí bude sloužit analýza Porterova analýza 5 konkurenčních sil. Následně bude provedena dílčí finanční analýza, kde budou charakterizovány ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity. Nakonec bude provedena ještě analýza SWOT.

2.2.1. PESTLE ANALÝZA

Tato analýza je velmi potřebná pro identifikaci vnějšího okolí podniku. Dále díky této analýze lze odhalit změny a trendy, které momentálně v prostředí probíhají, a které mohou náš podnik ohrozit. Tato analýza umí také stanovit, jak si podnik s těmito vlivy poradí a jak na ně bude reagovat.

PEST analýza vyjadřuje:

P - politické faktory

E - ekonomické faktory

S - sociální faktory

T - technologické faktory

Existuje mnoho obměn této analýzy, například SLEPT. Kde je navíc **L**, zbytek písmen vyjadřuje stejné faktory, které jsou výše popsány.

L - právní faktory

Další obměna je PESTLE. Všechny faktory znamenají výše popsány faktory, jen písmeno E je zde navíc.

E - ekologické (Blažková, 2007)

V následující části budou přiblíženy jednotlivé faktory. Tedy politické, ekonomické, sociální, technologické a právní faktory.

- **Politické a legislativní faktory**

Velká řada faktorů znamená pro společnost, jak příležitost tak i ohrožení. Mezi tyto faktory lze zařadit především stabilitu politické situace, a to národní i zahraniční. Dalším důležitým faktorem je to, zda je země v Evropské unii.

Omezení, které vycházejí z politiky, ovlivňují všechny firmy, a to díky daňovým zákonům, regulaci exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a protimonopolních zákonů.

Podnikání a především budoucnost podniku je ovlivněno velkým množstvím zákonů, vyhlášek a právních norem. Podnik ovlivňují také politické vztahy země s ostatními zeměmi. (Sedláčková, Buchta, 2006)

- **Ekonomické faktory**

Jak uvádí Sedláčková, Buchta (2006) – „*Ekonomické faktory vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky.*” (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 17)

Makroekonomické veličiny výrazně ovlivňují danou firmu. Jedná se o následující ukazatelé: úrokovou míru, míru inflace, měnový kurz a míra ekonomického růstu.

Když dochází k ekonomickému růstu, znamená to větší spotřebu, a tedy velkou příležitost pro podnik, naopak když dochází k ekonomickému poklesu je omezená spotřeba a tato situace může podnik ohrozit.

Úroková míra výrazně ovlivňuje investice společnosti, neboli celkovou výnosnost společnosti, neboť podle velikosti úrokové míry je určena skladba finančních prostředků, které podnik použije.

Když bude vysoká inflace, na podnik to bude mít špatný vliv, neboť bude omezena jeho investiční činnost.

Za předpokladu, že společnost podniká i na zahraničním trhu bude ji také docela výrazně ovlivňovat devizový kurz.

- **Sociální a demografické faktory**

Již podle názvu této podkapitoly je patrné, že tyto faktory se zabývají postojem a životem lidí ve státě a následně touto strukturou obyvatelstva.

V poslední době se tento faktor stává velmi podstatným pro podniky. Většina společnosti musí změnit své výrobky, technologické postupy.

Sociální faktory se neustále mění. Důvodem je úsilí lidí naplnit své tužby a potřeby. Když podnik rozezná jednotlivé nové trendy, tak získá výhodu nad konkurenty v boji o zákazníka.

- **Technologické faktory**

Podnik se musí neustále zajímat o nové technické a technologické změny, aby nezůstal zaostalý oproti konkurenci. Když dojde k nějaké výrazné změně, může dojít až k ovlivnění okolí, ve kterém podnik podniká.

Pro vznik úspěšného podniku je nutné, aby společnost dobře předvíдалa vývoj technologického rozvoje. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Jak uvádí Sedláčková: „*Klíč k úspěšnému předvídaní v této oblasti, spočívá v přesném předvídaní budoucích schopností a pravděpodobných vlivů. Souhrnná analýza vlivů nových technologií jak na stav okolí, tak na konkurenční pozici.*“ (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 18)

- **Ekologické faktory**

V současné době se ekologické faktory stávají velice důležité. Mezi faktory, které jsou zde posuzovány patří regulace emisí, znečištění, prevence před katastrofami, hluk.

2.2.2. PORTEROVA ANALÝZA 5 KONKURENČNÍCH SIL

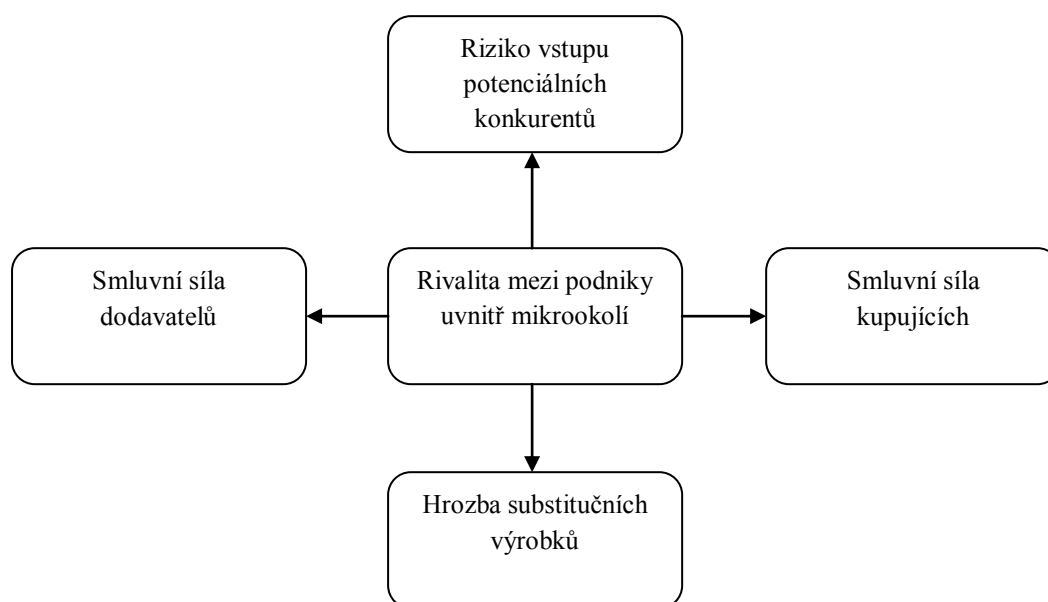
Model E. Portera se skládá z 5 následujících analýz:

- smluvní síla kupujících
- smluvní síla dodavatelů
- rizika vstupu potenciálních konkurentů
- konkurence mezi podniky, které se již na trhu nacházejí
- ohrožení substitučními produkty

Podle Portera tyto síly působí na podnik, a svým působením mu nedovolují zvýšení ceny, a tím následné zvýšení zisku.

Na následujícím obr. 2.5. je možné vidět působení jednotlivých sil, které budou následně charakterizovány.

Obr. 2.5. Porterova analýza 5 konkurenčních sil



Zdroj: (Dedouchová, 2001, str. 18)

1) Smluvní síla kupujících

Tato konkurenční síla se týká vztahu mezi podnikem a kupujícími. Pro podnik je velmi nepříjemné, když kupující požadují vyšší kvalitu a když chtějí nakupovat za nižší ceny. Všechny tyto podmínky znamenají pro podnik zvýšené výrobní náklady.

Pro podnik jsou tedy vhodnější kupující se slabší vyjednávací silou, díky kterým podnik může zvyšovat cenu, a tedy zároveň dosahovat vyššího zisku.

Porter definoval několik základních předpokladů, za kterých mají kupující převahu nad firmou. Jedná se o následující případy:

- dominantní postavení je tehdy, když kupujícími je malé množství velkých podniků a substitut výrobků nabízí další malé firmy
- kupující může ovlivňovat výši ceny za předpokladu, že odebírá velké množství produktů
- když kupující budou strašit, že si dané produkty začnou produkovat sami

2) Smluvní síla dodavatelů

Pod silou dodavatelů na podnik si lze představit, že dodavatelé podnik mohou ohrožit v případě, když zvýší cenu a společnost musí tuto zvýšenou cenu zaplatit. Druhým případem ohrožení podniku je ten, když dodavatel sice nezvýší cenu, ale nabídne zboží s nižší kvalitou. Tyto dva případy pro podnik znamenají pokles zisku.

V případě, že dodavatelé jsou slabí, podnik může tuto situaci využít k požadování vyšší kvality, ale menší ceny. Podnik, neboť je v roli kupujícího, tak je závislý na dodavatelích.

Porter vytyčil několik případů, kdy má dodavatel převahu nad podnikem. Jedná se například o situaci, když:

- dodávané výrobky pro podnik mají na trhu velmi málo substitutů
- dodavatelé jsou velmi diferencováni, z čehož vyplývá, že podnik by k přechodu k jinému dodavateli potřebovat velké finanční prostředky, a proto je spíše závislý na jediném dodavateli
- pro dodavatele není důležité okolí, ve kterém se podnik nachází

3) Rizika vstupu potenciálních konkurentů

Jako potenciálního konkurenta pro podnik si lze představit společnost, které v momentální době není konkurentem našeho podniku, ale kdyby chtěla, tak by se naším konkurentem mohla stát.

Když na daném trhu existuje vysoké riziko, že potenciální konkurenti vstoupí do mikrookolí, znamenalo by to pro podniky snížení ziskovosti.

Naopak když je nízké riziko vstupu do mikrookolí, tak podniky, které se v mikrookolí nacházejí, mohou zvýšit ceny svých produktů, a tedy dosáhnout vyšší ziskovosti.

Jestli potenciální konkurenti vstoupí do daného mikrookolí závisí především na tom, jak velké jsou bariéry vstupu, neboť překonávání omezení vyžaduje vysoké náklady. Jako bariéry vstupu si lze představit faktory, které podnik omezují v prosazení v určitém mikrookolí. Vysoké náklady nejsou jen v případě, kdy bariéry jsou vysoké, ale také v případě, že obrát určitého mikrookolí je velmi vysoký.

Joe Bain se zabýval bariérami vstupu, které rozdělil do 3 hlavních zdrojů bariér vstupu. Jedná se o míru hospodárnosti, absolutní nákladové výhody a oddanost zákazníků. V následujících pár řádcích budou jednotlivé zdroje bariér vstupu přiblíženy.

- **Míra hospodárnosti**

Pod pojmem míra hospodárnosti si lze představit vztah mezi nákladovými výhodami a tím, jaký má podnik podíl na trhu.

Nákladové výhody lze charakterizovat jako snížení nákladů podniku, které byly vyvolány následujícími operacemi - nákupem materiálu, který byl za výhodnou cenu, fixní náklady byly rozloženy do většího množství produktů anebo výroba byla standardizována. Za předpokladů, že výše popsané nákladové výhody jsou významné pro podnik, přivádí to potencionální konkurenty k otázce, zda je vhodné do tohoto mikrookolí vkročit, neboť by to pro ně znamenalo vyšší riziko vstupu, a s tím související vyšší náklady.

Jako další riziko vstupu nového podniku na trh lze považovat fakt, že dojde ke zvýšení nabídky produktů, a tedy snížení ceny těchto výrobků. Hrozba vstupu nových konkurentů na trh je tím vyšší, čím nižší náklady podniky momentálně mají.

- **Absolutní nákladové výhody**

Čím jsou nižší absolutní náklady pro podnik, tím mají tyto podniky větší výhodu v boji s potenciálními podniky.

Jako absolutní nákladovou výhodu si lze představit účinnější výrobní technologie, možnost zisku levnějších finančních zdrojů, patenty atd. Levnější finanční zdroje existující

podniky obvykle dostávají, neboť pro banky to znamená menší riziko, než půjčit podnikům, které teprve na trh vstupují.

Z výše uvedených informací vyplývá, že mají - li stávající podniky absolutní nákladovou výhodu, tak hrozba vstupu jiných podniku je velmi nízká.

- **Oddanost zákazníků**

Oddanost zákazníků si lze představit jako situaci, kdy zákazníci upřednostňují produkty stávajících firem. Tato oddanost je vytvořená díky mnoha faktorům. Mezi tyto faktory patří vysoká kvalita výrobků, reklama, kvalitní péče o zákazníky, dobrý poprodejní servis a mnohé další.

Když jsou zákazníci silně oddáni produktům stávající firmy, tak potenciální firmy by to měly hodně těžké se získáním podílu na trhu. Zároveň potenciální firmy by to měly velmi těžké s překonáním obliby ke stávajícím produktům, a tedy by to pro potenciální firmy znamenalo vysoké náklady.

4) Konkurence mezi podniky, které se již na trhu nacházejí

Existují 2 situace, které mohou vzniknout, zaprvé když je tato síla velká, tak mezi podniky probíhá cenová konkurence. Naopak, když je tato síla malá, znamená to pro podniky příležitost ke zvýšení ceny, a tedy dosažení vyššího zisku.

Cenová válka je pro podniky velmi nevýhodná, neboť omezuje ziskovost a snižuje výnos, který by mohl vzniknout v případě prodeje. Ziskovost je tedy ohrožená silnou rivalitou, a rozsah rivality je funkcí následujících 3 faktorů:

- struktury mikrookolí,
- poptávkových podmínek
- výšky výstupních bariér z daného mikrookolí.

V následující části budou jednotlivé faktory stručně charakterizovány.

- **struktura mikrookolí**

Pod strukturou mikrookolí si lze představit podíl firem na trhu daném okolí. Když jsou struktury mikrookolí rozdílné znamená to rozdílný důsledek pro konkurenty. Struktury mohou být atomizované a konsolidované.

Atomizované mikrookolí představuje situaci, kdy na trhu existuje velké množství menších středních podniků, a tedy není žádný velký dominantní podnik. Bariéry vstupu do tohoto mikrookolí jsou nízké a také je pro toto mikrookolí charakteristická malá rozdílnost produktů.

Konsolidované mikrookolí naopak představuje situaci, kdy je na trhu malé množství velkých společností anebo dokonce jen jedna firma, která je monopolem. Podniky, které se nacházejí v tomto mikrookolí jsou závislé na sobě. Lze tedy říct, že konkurenceschopnost jedné společnosti výrazně ovlivňuje další podniky. Hlavní hrozba pro celé toto okolí je cenová válka mezi podniky, které pod toto okolí spadají. Jednotlivé firmy si, ale konkurují i pomocí necenových faktorů. Pod těmito faktory si lze představit hlavně vzhled produktů anebo jejich kvalitu.

- **poptávkové podmínky**

Čím je vyšší poptávka, tím může podnik více expandovat. Poptávka se zvětšuje za 2 situací - zákazníci, které už podnik má nakupují větší množství anebo se objeví noví zákazníci. Tedy za předpokladů rostoucí poptávky podniky mají větší obraty, ale zároveň neubírají podíl na trhu jiným firmám.

Naopak, když poptávka klesá, znamená to pro společnost větší konkurenci. Poptávka je klesající za následujících situací - současní zákazníci nakupují menší množství než předtím anebo počet zákazníků ubývá. Pro podniky je to velmi špatná situace, ale snaží se udržet svůj původní podíl na trhu a také velikost obratu. Způsob, jak mohou podniky dosáhnout růstu při klesající poptávce je následující, musí obsadit kus trhu, který aktuálně patří jiným firmám.

- **výška výstupních bariér z daného mikrookolí**

Jedná se o velkou hrozbu za předpokladu, že se v mikrookolí sníží poptávka. Když jsou bariéry velké, tak společnosti se stávají na nich závislé. Jako výstupní bariéry lze považovat investice do strojů, které nemohou být následně prodány, strategické vztahy u jednotlivých podnikatelských jednotek, které se nacházejí v jednom podniku, ale podnikají v jiném mikrookolí.

5) Ohrožení substitučními produkty

Jelikož existují na trhu substituty, pro podnik to znamená hrozbu omezování cen, a následně snížení ziskovosti.

Naopak vyrábí - li podnik produkty, které na trhu mají velmi malé množství substitutů, je to pro daný podnik velmi výhodné, neboť smí zvednout cenu produktů, a následně mít vyšší zisk. (Dedouchová, 2001)

2.2.3. FINANČNÍ ANALÝZA

V této kapitole bude provedena poměrová analýza. Přiblížíme si zde ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Tyto ukazatele budou vypočítány za období 2010 - 2014. Následně budou ukazatele srovnány s ukazateli za odvětví - zpracovatelský průmysl.

2.2.3.1. Ukazatele rentability

Mezi ukazatele rentability patří ukazatel rentability vlastního kapitálu, ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu, rentabilita celkového investovaného kapitálu a rentabilita tržeb.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu je také označován jako ukazatel ROE. Ukazatel ROE slouží k hodnocení výnosnosti kapitálu, který byl do společnosti vložen vlastníky, popřípadě akcionáři společnosti.

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.1.)$$

Ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu neboli ROA. Díky tomuto ukazateli lze zjistit, jaká je výnosnost kapitálu, který je ve společnosti, aniž by bylo zjišťováno, z jakých zdrojů byl financován.

$$ROA = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{celkový vložený kapitál}} \quad (2.2)$$

Rentabilita celkového investovaného kapitálu neboli ROCE. Ukazatel ROCE slouží k určení, v jaké míře jsou aktiva zhodnocena, a to až už jsou financována cizím dlouhodobým kapitálem anebo vlastním.

$$ROCE = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{(\text{dlouhodobé dluhy} + \text{vlastní kapitál})} \quad (2.3)$$

Rentabilita tržeb neboli ukazatel ROS. Díky tomuto ukazateli lze zjistit, jakého zisku podnik je schopen dosáhnout při určité úrovni tržeb. Neboli jak vysoký efekt dokáže společnost vyprodukovat na 1 Kč tržeb.

$$ROS = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{tržby}} \quad (2.4)$$

2.2.3.2 Ukazatelé aktivity

Ukazatel obratu aktiv lze považovat za jeden z hlavních ukazatelů týkající se efektivnosti společnosti. Tento ukazatel nám slouží k měření využívání celkového majetku společnosti. Hodnota tohoto ukazatele by měla být co největší.

$$\text{Ukazatel obratu aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (2.5)$$

Obrat zásob - díky tomuto ukazateli lze vypočítat kolikrát ročně dojde k výměně zásob společnosti.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (2.6)$$

Doba obratu zásob nám ukazuje, jakou dlouhou dobu jsou aktiva vázaná v zásobách. Neboli, jak dlouho trvá od nákupu zásob po spotřebování těchto zásob.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrná zásoba}}{\text{tržby}/360} \quad (2.7)$$

Doba obratu pohledávek - díky tomuto ukazateli lze zjistit, kolikrát ročně se pohledávky změň na hotové finanční prostředky.

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{pohledávky}{tržby/360} \quad (2.8)$$

Doba obratu závazků - díky tomuto ukazateli lze zjistit, za jakou dobu jsou podniku splaceny závazky.

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{krátkodobé\ závazky}{tržby/360} \quad (2.9)$$

2.2.3.3. Ukazatele zadluženosti

Mezi ukazatele zadluženosti patří ukazatel celkové zadluženosti, ukazatel úrokového krytí a koeficient samofinancování.

Ukazatel věřitelského rizika - díky tomuto ukazateli se určuje celková zadluženost podniku. Tento ukazatel čím bude mít vyšší hodnotu, tak to bude pro věřitele znamenat vyšší riziko.

$$Ukazatel\ věřitelského\ rizika = \frac{cizí\ kapitál}{aktiva} \quad (2.10)$$

Koeficient samofinancování - vyjadřuje podíl vlastního kapitálu k aktivům a znázorňuje velikost, v jaké jsou aktiva financována peněžními prostředky věřitelů.

$$Koeficient\ samofinancování = \frac{vlastní\ kapitál}{aktiva} \quad (2.11)$$

2.2.3.4 Ukazatele likvidity

K ukazatelům likvidity patří běžná likvidita, pohotová a okamžitá likvidita. Také zde řadíme čistý pracovní kapitál.

Běžná likvidita - díky výpočtu běžné likvidity si může společnost zjistit, jestli by byla schopna splatit závazky všem svým věřitelům v případě, že by všechny oběžné aktiva nechala přeměnit na hotové peněžní prostředky.

$$Běžná\ likvidita = \frac{oběžná\ aktiva}{krátkodobé\ závazky} \quad (2.12)$$

Pohotová likvidita nepočítá se zásobami, a proto se jedná o přesnější výpočet situace, zda by společnost mohla dostát svým krátkodobým závazkům. Doporučená hodnota pohotové

likvidity je 0,7 - 1. Má - li společnost hodnotu o mnoho vyšší, potom to znamená, že společnost má hodně aktiv v pohotových prostředcích.

$$\text{Pohotov\'a likvidita} = \frac{\text{ob\text{e}žn\'a aktiva - z\'asoby}}{\text{kr\'at kodob\'e z\'avazky}} \quad (2.13)$$

Okamžitá likvidita - z výše uvedených ukazatelů likvidity, patří okamžitá likvidita k nejpřesnějšímu ukazateli. Neboť díky tomuto ukazateli je možné zjistit, jestli společnost je v daný okamžik schopna zaplatit všechny svoje krátkodobé závazky. Hodnota, která je u tohoto ukazatele doporučována je číslo 2.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněží prostředy}}{\text{kr\'at kodob\'e z\'avazky}} \quad (2.14)$$

Čistý pracovní kapitál se také řadí k ukazatelům likvidity. Jedná se o výpočet finančních prostředků, které by společnost mohla využít, kdyby došlo k situaci, že musí zaplatit všechny své krátkodobé závazky. Jedná se tedy o takový bezpečností polštář pro nouzovou situaci. (Růčková, 2011)

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžné aktiva} - \text{kr\'at kodob\'e z\'avazky} \quad (2.15)$$

2.2.4. SWOT analýza

SWOT je složená z prvních písmen následujících anglických slov:

S - STRENGTHS - silné stránky

W - WEAKNESSES - slabé stránky

O - OPPORTUNITIES - příležitosti

T - THREATS - hrozby

Tato analýza byla původně složená ze dvou analýz - analýzy SW a analýzy OT. Jedná se o analýzu příležitosti a hrozeb, silných a slabých stránek.

Jako první by se měla dělat analýza příležitostí a hrozeb. Hlavním důvodem je to, že se jedná o faktory vycházející z vnějšího prostředí firmy, a tedy firma je nemůže z velké části

ovlivňovat. Jedná se o makroprostředí a mikroprostředí. Faktory, které lze zařadit do makroprostředí jsou následující - ekonomické, technologické, politicko - právní a sociálně - kulturní faktory. Do mikroprostředí patří zákazníci, odběratelé, konkurence, veřejnost a dodavatelé.

Až je provedená analýza OT, tak následuje analýza vnitřního prostředí firmy. Jedná se o cíle, procedury, materiální prostředí, firemní kultura, organizační struktura, management, systémy atd.

Hlavním cílem SWOT analýzy je analyzovat, jak je firma schopna se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí. (Jakubíková, 2008)

Tab. 2.2.: Základní SWOT analýza

Silné stránky (strengths) Skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	Slabé stránky (weaknesses) Věci, které firma nedělá dobře nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
Příležitosti (opportunities) Skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	Hrozby (threats) Skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Zdroj: Jakubíková, 2008, str. 103

Silné stránky - jedná se o ty faktory, díky kterým může mít podnik určitou konkurenční výhodu nad ostatními podniky. Jako silnou stránku podniku lze považovat zdroj, schopnost nebo kompetenci. Jako zdroj lze uvést lepší, kvalitnější materiál a suroviny oproti konkurenci. Dále se k silným stránkám většinou uvádí vyspělejší technologie, dobře zavedené distribuční kanály, odborný tým manažerů, ale také například finanční vztahy, které jsou na dobré úrovni.

Slabé stránky - jedná se o ty faktory, které snižují výkonnost podniku. I když tyto faktory snižují výkonnost podniku, tak je dobré, že podnik je může ovlivnit a tedy zmenšit jejich působnost. Jako příklad lze uvést stroje, které už jsou zastaralé, manažerský tým, který nemá příliš dobré schopnosti především ohledně strategického rozhodování anebo také nedostatek potřebných zdrojů.

Příležitosti - jedná se o podmínky v prostředí, které mohou být současné, ale i budoucí. Tyto podmínky příznivě ovlivňují současný anebo potenciální výstup organizace.

Jako příznivé podmínky lze uvést změny v zákonech, které kladně ovlivní náš podnik, dále například zvyšující se počet obyvatel, neboť díky tomu lze předpokládat, že podnik bude mít více zákazníků anebo potenciálních zaměstnanců. Jako velkou příležitost lze považovat zavedení nové technologie, neboť díky novým technologiím podnik často zvýší svoji výkonnost. Proto je vhodné příležitosti posuzovat především z dlouhodobého hlediska.

Hrozby - jedná se o podmínky v prostředí, které mohou být současné, ale i budoucí. Tyto podmínky nepříznivým způsobem ovlivňují současný, ale i budoucí výstup společnosti. Bohužel hrozby pocházejí z vnějšího prostředí, a tedy je podnik nemůže ovlivňovat.

Jako příklad lze uvést situaci, kdy na trh vstoupí nová silná konkurence. Dále velmi podniky ovlivňuje změna legislativních podmínek v zemi. Také snížený počet zákazníků negativně působí na firmu. (Košťan, Šuleř, 2002)

Aby bylo možné vytvořit SWOT analýzu, je nutné si vytvořit 4 kvadranty, do kterých se vepíše příležitosti a hrozby, silné a slabé stránky podniku. Následně se v každém kvadrantu vypíše jednotlivé kritéria, která se týkají analyzovaného podniku. Aby bylo možné zjistit, které kritérium je nejdůležitější, tam musí být definována i jejich důležitost a pravděpodobnost výskytu. Důležitost a pravděpodobnost výskytu určíme pomocí vah. Stupnice se obvykle volí od 1 - 10 bodů (1 - 5 bodů). Následně součet bodů určí celkový odhad důležitosti.

Tab.2.3.: Hodnocení výkonnosti a závažnosti

Hodnocené faktory	Hodnocení výkonnosti					Hodnocení závažnosti		
	1	2	3	4	5	Vysoká	Průměrná	Nízká

Zdroj:vlastní zpracování

Když už máme hotové hodnocení jednotlivých kritérií, tak ještě lze graficky vytvořit zobrazení všech uvedených kritérií. Matice závažnost/ výkonnost nám slouží k hodnocení silných a slabých stránek.

Tab. 2.4.: Matice závažnost/ výkonnost

	Nízká výkonnost	Vysoká výkonnost
Vysoká závažnost	Posílit	Udržet pozici
Nízká závažnost	Nevýznamné	Zvážit úsilí

Zdroj: vlastní zpracování

Dále lze vytvořit matici příležitosti, kterou lze vidět v tab.2.5.. Jednotlivé kritéria se na základě jejich působení a pravděpodobnosti výskytu dostanou do jednotlivých kvadrantů.

Tab.2.5. Matice příležitosti

	pravděpodobnost úspěchu	
	Vysoká	Nízká
Vysoká příležitost	Výborná příležitost	Obtížně realizovatelná příležitost
Nízká příležitost	Málo atraktivní příležitost	Nevýznamná příležitost

Zdroj:vlastní zpracování

V tabulce 2.6. je znázorněna matice ohrožení. Kde faktory posuzujeme z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti výskytu.

Tab. 2.6.: Matice ohrožení

	pravděpodobnost výskytu	
	Vysoká	Nízká
Vysoká závažnost	Výrazná hrozba	Hrozba těžko uskutečnitelná
Nízká závažnost	Hrozba s malou důležitosti	Nezávažná hrozba

Zdroj: vlastní zpracování

Z tohoto grafického ohodnocení lze krásně zjistit, na které faktory je se nutné zaměřit. A které můžeme pouze pozorovat.(Kozel, 2006)

3. Charakteristika vybraného výrobního podniku

3.1 Historie společnosti

Pro zpracování této diplomové práce byla vybrána společnost DENAS Color a.s. Jako rok vzniku této firmy lze považovat rok 1991. V tomto roce se dohodli 4 společníci a založili firmu. Tato firma byla založena za účelem povrchové ochrany materiálů a výroby barev. 8. listopadu vznikla nová společnost pod názvem Denas color a.s..

Hlavní vliv na založení nové společnosti byl zapříčiněn vlivem rozdílných aktivit předešlého podniku. Nová společnost se zabývá vývojem a výrobou nátěrových hmot, které jsou dobře ředitelné vodou, dále výrobou tmelů, lepidel a realizaci povrchových úprav materiálů.

Firma se přesunula do nově zrekonstruovaných prostorů v Bílovci. V těchto prostorech začala nově vyrábět vodou ředitelné nátěrové hmoty. Rok 1995 byl pro společnost velice významný, neboť začala pracovat na vývoji nové skupiny produktů. Jednalo se o nátěrové hmoty na ocelové a železobetonové konstrukce a nátěrových hmot pro odvětví kovoprůmyslu.

Aktuálně firma zásobuje nátěrovými hmotami strojírenské podniky (používají se k ochraně strojních součástí a technologických celků) a slévárny (používají se k ochraně odlitků z šedé litiny, ocelolitiny, temperované litiny a tvárné litiny).

Společnost od roku 2007 začala také vyrábět a následně prodávat výrobky pro běžné spotřebitelé. Tyto spotřebitelé lze označit jako konečné příjemce. Hlavním důvodem proč začala společnost vyrábět i takovéto produkty bylo, že chtěla běžným spotřebitelům nabídnout kvalitní a hlavně nenáročné barvy ohledně přípravy povrchu a samotné aplikace.

Sortiment těchto barev je spotřebitelům nabízen především v maloobchodních prodejních sítích a obchodních řetězcích. Jako příklad těchto maloobchodních sítí lze uvést - Kouzlo barev, Barevný ráj, Barvy a laky. Obchodní řetězce, kde se prodávají výrobky firmy DENAS COLOR jsou následující Hornbach, OBI, Globus a Baumax.

Firma se nezabývá jenom výrobou, ale také realizaci povrchových ochranných konstrukcí a prvku z oceli, a to následujícími způsoby - tryskáním, nátěry a nástřiky, protipožárními nátěry a metalizací.

Pro tyto výše popsané aktivity má firma specializované místo v Lískovci u Frýdku - Místku.

Společnost se řadí k zpracovatelskému průmyslu. Konkrétněji Výroba chemických látek a chemických přípravků. Tedy 20.3. Výroba nátěrových barev, laků, tiskařských barev, tmelů.

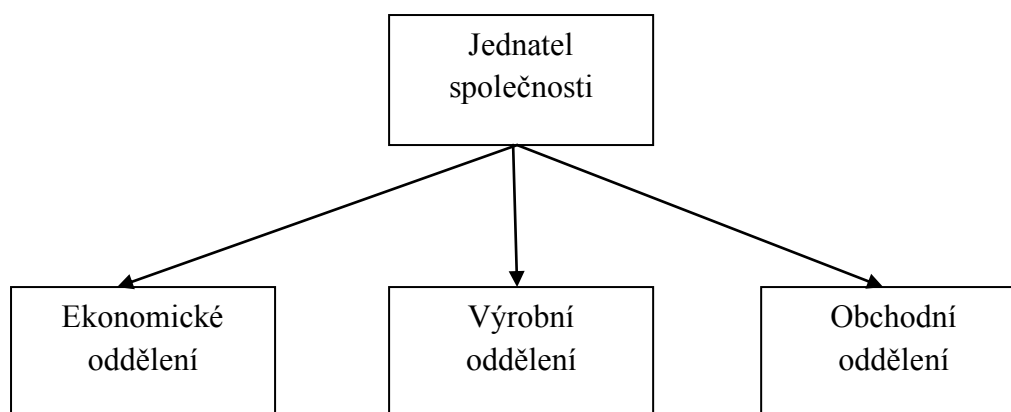
3.2. Sortiment

Společnost se zabývá výrobou barev, tmelů a lepidel.

- nátěry střeš
- barvy na dřevo
- fasádní barvy
- průmyslové nátěry - antikorozní barvy
- ochrana betonových a železobetonových konstrukcí

3.3. Organizační struktura společnosti

Graf 3.1.: Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Tato společnost má liniovou organizační strukturu. Tato organizační struktura je vhodná, neboť v ní dochází k rychlému přenosu informací. V čele firmy je jednatel. Pod jednatelem společnosti jsou 3 hlavní oddělení - ekonomické, výrobní a obchodní. V každém tomto oddělení stojí v čele hlavní ředitel, který má pod sebou další zaměstnance.

3.4. Základní ekonomické charakteristiky podniku

Tab. 3.1. Počet zaměstnanců v letech 2010 -2014.

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Hospodářský výsledek	-579	2 361	1 115	4 895	2 212
Tržby	73 502	84 505	76 944	82 373	81 906
Aktiva	88 371	54 695	56 286	58 010	56 557
Průměrný počet zaměstnanců	44	41	38	36	35

Zdroj: : vlastní zpracování

Jak lze vidět z tabulky 3.1.,tak počet zaměstnanců během let 2010 až 2014 poklesl. V roce 2010 se firmě pracovalo 44 zaměstnanců, zatímco v roce 2014 již pouze 35. Důvodem poklesu zaměstnanců je využití nových technologií. Hospodářský výsledek se byl v roce záporný, a to - 579 tis. Kč, v následujících letech se již dostal do kladných čísel, a v roce 2013 dosáhl nejvyšší hodnoty a to 4 895 tis. Kč. V roce 2010 byly tržby 73 502 tis. Kč. V následujícím sledovaném období došlo k růstu tržeb. V roce 2014 byly tržby 81 906 tis. Kč, tedy došlo k růstu o 8 404 tis. Kč oproti roku 2013. V roce 2010 měly aktiva hodnotu 88 371 tis. Kč. V dalším letech došlo k poklesu aktiv z důvodu prodeje dlouhodobého majetku.

4. Posouzení konkurenceschopnosti vybraného výrobního podniku

Pro posouzení konkurenceschopnosti budou provedeny následující analýzy - PESTLE analýza, Porterova analýza 5 konkurenčních sil, finanční analýza a SWOT analýza. Společnost bude posuzována v období od roku 2010 do roku 2014.

4.1. PESTLE analýza

Na začátek rozboru konkurenceschopnosti podniku se budeme zabývat analýzou vnějšího prostředí. K této analýze nám výborně pomůže analýza PESTLE. Kde se detailněji podíváme na politické faktory, ekonomické, sociální a technologické, legislativní a ekologické faktory, které ovlivňují samotnou společnost.

1) Politické prostředí

Podnik velmi výrazně ovlivňuje stabilita politiky České republiky. Pro každý podnik je velmi nevýhodné, když se vlády mění velice často, neboť častá výměna vlády taky velice často obměňuje legislativu České republiky. A tento podnik se musí řídit zákony České republiky, ale od roku 2004 i nařízeními Evropské unie.

Česká republika i Evropská unie se snaží podporovat konkurenceschopnost všech podniků a proto nabízí velké množství dotačních programů. Společnost Denas color a.s. využila několika nabízených dotačních programů. Jedná se například o Program Marketing, Potenciál I. a Rozvoj.

- Program Marketing společnosti pomohl dostat se na zahraniční trhy. Dále díky tomuto programu se společnost dostala na veletrhy a výstavy v zahraničí. Ale také to společnosti přineslo vytvoření průzkumu trhu v zemích, kde se mluví rusky.
- Program Potenciál I. je založen na možnosti zvýšit kapacity, které jsou potřebné pro realizaci výzkumných, inovačních a vývojových aktivit. Společnost tento program využila a díky dotaci nakoupila laboratorní vybavení. Díky tomuto vybavení a zaměstnání vědeckovýzkumných pracovníků vytvořila společnost moderní a vývojové centrum. Toto centrum není určené jen pro samotnou společnost, ale mohou ho také využívat jiné společnosti. V tomto programu lze vidět velký pokrok, který pomáhá nejen samotné firmě, ale celé společnosti.

- Program Rozvoj pomáhá společnosti investovat do zmodernizování technologického vybavení. Dále díky tomuto programu došlo ke zmodernizování technologie na likvidaci VOC látek, které vznikaly při realizaci povrchových ochranných. Díky tomuto programu se společnost stane zase o něco konkurenceschopnější, neboť bude vyrábět rychleji a kvalitnější nátěrové hmoty.

2) Ekonomické prostředí

Na společnost má vliv mnoho ekonomických faktorů. Jedná se například o HDP, vývoj směnných kurzů, míra inflace.

- **Hrubý domácí produkt**

Vývoj hrubého domácího produktu je možné vidět na následující tabulce 4.1. V uvedeném období 2010 - 2014 lze vidět, že každým rokem docházelo k zvyšování HDP. V roce 2010 bylo HDP 3 953 700 milionů korun, a v roce 2014 vyšplhalo HDP už na 4 260 900 milionů korun. To je rozdíl o 307,2 mld. Kč.

V letech 2012 a 2013 došlo k poklesu HDP. V roce 2012 se jednalo o propad o 0,9 % a v roce 2013 o 0,5 %. Tento pokles byl způsoben menšími výdaji domácností a vlády. Díky stále se zvyšujícímu se HDP má obyvatelstvo zvyšující se reálné mzdy. A tedy mohou si nakoupit více produktů společnosti.

Tab. 4.1. Vývoj HDP a meziroční změna

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	
HDP	3 953,7	4 022,5	4 041,6	4 077,1	4 260,9	mld. Kč, b. c.
Meziroční změna	2,3	2,0	-0,9	-0,5	2,0	%, r/r, reálně

Zdroj: vlastní zpracování

- **Vývoj směnných kurzů**

Na následujícím grafu 4.1. je možné vidět vývoj eura k české koruně. Z grafu lze vyčíst, že během let 2010 až 2014 se euro pohybovalo pod 26 korunami za euro. Od roku 2014 se euro pohybuje nad 27 Kč. Až do půlky roku 2015 bylo euro výrazně nad 27 Kč, ale v druhé polovině roku 2015 již se pohybuje na hranicích 27 Kč za euro. Tento ukazatel je zmíněn z toho důvodu, že ovlivňuje vývoz podniku. Podnik vyváží na Slovensko.

Graf 4.1. Vývoj EUR/CZK



Zdroj: www.kurzy.cz

- **Míra inflace**

Tab. 4.2. Vývoj inflace

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	
Míra inflace	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	%, r/r, průměr

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 4.2. je možné vidět míru inflace za období 2010 - 2014. Jedná se o míru inflace, která je vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu. Během sledovaného období byla průměrná míra inflace nejvyšší v roce 2012 a jednalo se o 3,3 %. V roce 2014 byla průměrná míra inflace naopak nejnižší, a to 0,4 %. Inflace negativně ovlivňuje mzdy, tedy kupní síla obyvatelstva klesá.

3) Sociální faktory

Jak je možné vidět na následující tabulce 4.3, tak v České republice od roku 2011 dochází k mírnému nárůstu obyvatel. Ale zároveň dochází k úbytku obyvatel v Moravskoslezském kraji, ve kterém je podnik umístěn. Konkrétně v okrese Nový Jičín, pod který město Bílovec patří, dochází také k velmi mírnému úbytku obyvatel. V roce 2014 bylo v Moravskoslezském kraji nejméně obyvatel, a to 1 219 722 lidí. Důvodem tohoto postupného úbytku je situace, že lidé odcházejí za práci jinač. V roce 2014 se o práci ucházelo 83 877

lidí v Moravskoslezském kraji. Zvyšující se počet obyvatel v celé ČR má vliv na firmu, že se ji zvyšuje počet potenciálních klientů.

Tab. 4.3. Obyvatelstvo

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Počet obyvatel v ČR	10 517 247	10 496 672	10 509 286	10 510 719	10 524 783
Počet obyvatel v Moravskoslezském kraji	1 234 705	1 230 613	1 226 602	1 221 832	1 219 722
Nový Jičín	152 322	152 222	151 960	151 899	151 818

Zdroj: vlastní zpracování

4) Technologické faktory

Technologický pokrok jde rychle dopředu, a samozřejmě ani tuto společnost neminul. Společnost sleduje co je nového na trhu a snaží se zákazníkům nabízet to nejlepší. Proto má také svoje vlastní výzkumné a vývojové oddělení. Díky tomuto oddělení může společnost plnit i požadavky zákazníků, které lze označit jako specifické.

5) Legislativní faktory

Společnost Denas color a.s. ovlivňuje velké množství zákonů, norem a vyhlášek. Jedná se o následující legislativní předpisy:

- zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)
- zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- zákon č. 102/2001 Sb., o obecné bezpečnosti výrobku a o změně některých zákonů (zákon obecné bezpečnosti výrobků)
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce
- další

Dále společnost DENAS Color a.s. ovlivňují normy ČSN EN ISO 9001:2009 - ohledně řízení kvality a ČSN EN ISO 14 001:2005 - ohledně ochrany životního prostředí.

6) Ekologické faktory

Společnost DENAS Color a.s. se velmi zajímá o ochranu životního prostředí. Proto také výroba této společnosti dodržuje normu ČSN EN ISO 14 001:2005, která se týká systému environmentálního managementu. Společnost se snaží, aby všechny její činnosti, tedy výrobní i nevýrobní, měly minimální nepříznivý efekt na životní prostředí. Tedy všechny činnosti společnosti musí odpovídat politice jakosti a ochrany životního prostředí dané firmy. Management společnosti se snaží neustále zlepšovat jakost a environmentální chování celé firmy.

Jako příklad ekologického chování společnosti je možné se zaměřit na hospodaření společnosti s vodou, s obaly anebo také ohledně ochrany ovzduší.

- společnost má určené limity odpadní vody, kterou může vypouštět. Tato odpadní voda musí být vyčištěná, a limity jsou dané podle kanalizačního řádu. Toto vypouštění vody je kontrolováno rozborů v akreditované laboratoři. V roce 2014 tyto rozborů vyšly společnost na 2 750 Kč.
- společnost musí také pracovat s odpady. Likvidaci odpadů má společnost domluvenou s firmami, které se zabývají odpady. Částka, kterou společnost vynaložila na likvidaci odpadů, byla v roce 2014 vyčíslená na 192 361 Kč.
- společnost má povinnost hlásit produkci obalů firmě EKO - KOM.
- společnost se také výrazně zabývá ochranou životního prostředí. Pobočka v Lískovci má pořízenou odsávací jednotku, která je napojená na zařízení pro likvidaci VOC s vlastní regenerací. Ve společnosti také proběhlo měření emisí. Z tohoto měření emisí dopadla pobočka v Lískovci velice dobře, neboť bylo zjištěno, že plní emisní limity.

4.2. PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Pomocí této analýzy budou přiblíženy jednotlivé konkurenční síly, které daný podnik ohrožují, a prostředí ve kterém se podnik nachází. Blíže budou tedy popsány stávající konkurenční podniky, potencionální podniky, substituty. Pro společnost jsou také důležité dodavatelé a odběratelé, tak ti v této části práce budou také blíže charakterizováni.

1) Konkurenční podniky

Pro společnost je velmi vhodné, a především potřebné znát, jaká je jejich konkurence. Tedy, jak si jejich konkurenční podniky vedou, jaký mají sortiment, za kolik peněz svoje zboží prodávají, kde mají svoje sídlo, jaké mají novinky, akce, marketing atd. V okolí společnosti DENAS COLOR a.s. se nachází i jiné podniky, které nabízejí stejné výrobky. Jedná se o následující podniky:

INDUSTRY COATS CZ - jedná se o firmu, která má své sídlo v Janovicích. Firma vyrábí nátěrové hmoty jen pro průmyslové zákazníky, a při své výrobě navazuje na tradici, kterou firma již za dlouholeté působení získala. Společnost nabízí komplexní realizaci. Pod komplexní realizaci si lze představit situaci, kdy tato společnost vypracuje potencionálnímu zákazníkovi nátěrový systém podle ISO 12944. v tomto dokumentu klient obdrží doporučené vrstvy, předběžnou spotřebu barev, cenu za 1 m² a také konečnou cenu.

PRIMALEX a.s. - sídlo společnosti se nachází v Brasech. Tato firma patří k předním výrobcům nátěrových hmot v České republice, ale i na Slovensku. Primalex má na trhu velké množství výrobků - vnitřní malířské nátěry, fasádní barvy, barvy na kov a dřevo.

AUSTIS a.s. - sídlo společnosti se nachází v okrese Praha - Slivenec. Jedná se o firmu, která vyrábí a prodává následující výrobky vodou ředitelné barvy, laky. Pod tuto firmu patří značky ETERNAL (vnitřní a venkovní použití), SANAKRYL, FORTISOL a SANATHERM (fasády)

2) Potenciální konkurence

Podnik, který by chtěl nově vstoupit na trh a zabývat se výrobou nátěrových barev by to měl docela těžké. Především z důvodu dodržování mnoha zákonů, vyhlášek a předpisu.

Dalším problémem by mohl být vysoký kapitál pro získání výrobních prostředků, technologií a také certifikátů. Také by pro potencionální podniky bylo velmi obtížné sehnat nové zákazníky, neboť většina průmyslových podniků již má své dlouholeté dodavatele.

Samozřejmě všechny tyto důvody jdou překonat a může vzniknout nová společnost, která by se zabývala výrobou nátěrových hmot. Ale v momentální situaci tato možnost nevypadá moc reálně.

3) Substituty

Najít substituty k výrobkům společnosti je docela obtížné. Například u průmyslového nátěru se může jako substitut označit práškový nátěr. Jedná se o nátěr, který je odolnější a ekologičtější než tekuté nátěry, ale je dražší a složitěji aplikovatelný.

4) Dodavatelé

Výhradním dodavatelem společnosti Denas color a.s. je společnost, ROHM AND HAAS. S touto zahraniční společností byla také celá výroba a vývoj nátěrových hmot probíraná, neboť tato zahraniční společnost je jedničkou ve svém oboru.

Jelikož má společnost jen jednoho dodavatele surovin není to moc výhodné, neboť může dojít k situaci, že společnost ROHM AND HAAS nebude někdy moci dodat včas a tím vzniknou problémy společnosti Denas color. Také problémem pouze jednoho hlavního dodavatele je skutečnost, že dodavatel je v dominantní roli ohledně cen. To lze vysvětlit jako situaci, že si může určovat ceny, zatímco společnost Denas color nemá velkou šanci při vyjednávání.

5) Odběratelé

Jelikož společnost DENAS color vyrábí jak průmyslové nátěrové hmoty, tak i maloobchodní sortiment. Maloobchodní sortiment si lze koupit po celé České republice. Toto zboží je prodáváno především v menších drogeriích, a potom v obchodech, které se specializují na prodej barev. Společnost má také jednu podnikovou prodejnu, která se nachází v městě Bílovec, v Moravskoslezském kraji.

Prodej průmyslových nátěrových hmot probíhá pouze ve 3 městech v České republice. Jedná se o Bílovec, kde jak již bylo uvedeno sídlí i podniková prodejna, dále v Praze a v Brně.

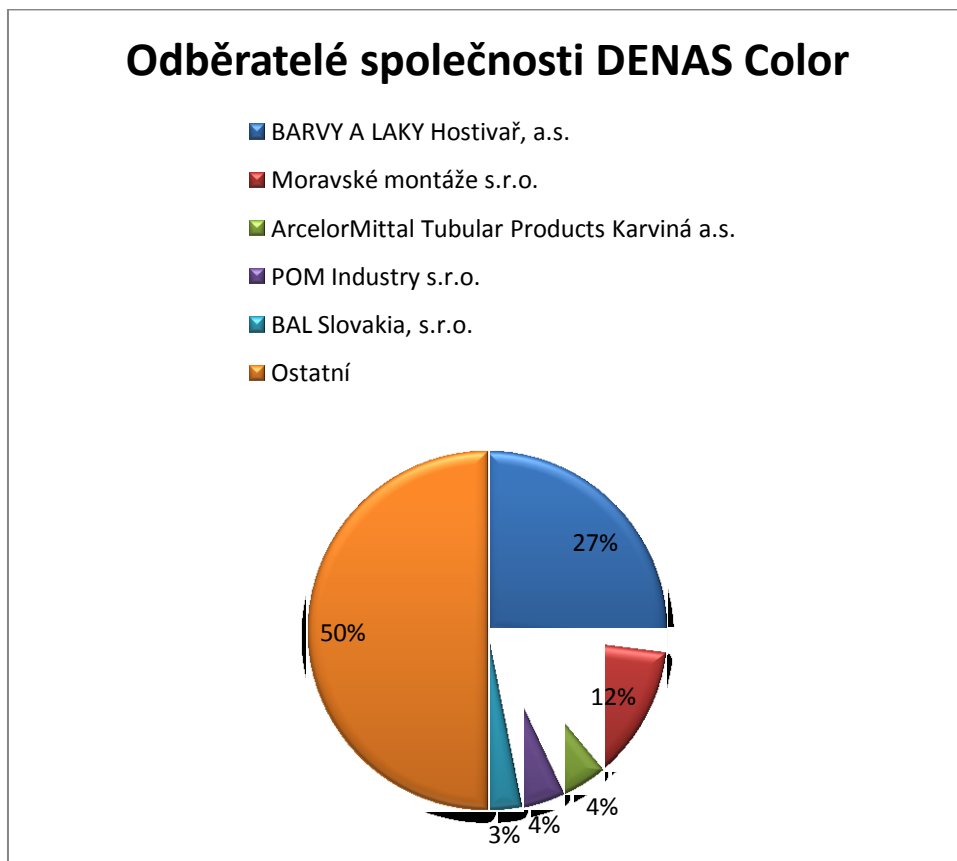
Jako významné odběratelé lze považovat 5 společností. Jedná se o následující společnosti:

- BARVY A LAKY Hostivař, a.s.
- Moravské montáže s.r.o.
- ArcelorMittal Tubular Products Karviná a.s.
- POM Industry s.r.o.

- BAL Slovakia, s.r.o.

Tito odběratelé se v roce 2014 podíleli na 50 % odběrů společnosti. Na následujícím grafu je možné vidět, v jakém poměru se tito odběratelé podíleli na tržbách společnosti DENAS COLOR v roce 2014.

Graf 4.2. Odběratelé v roce 2014



Zdroj: vlastní zpracování

Z pěti největších odběratelů je největším odběratelem společnost BARVY A LAKY Hostivař, a.s. Tato společnost BARVY A LAKY Hostivař, a.s., jak je možné vidět z grafu 4.2. se podílela na tržbách společnosti DENAS Color z 27 %, tedy obrat byl 24 746 tis. Kč. Moravské montáže se podílely na tržbách z 12 %, a obrat v roce 2014 byl 10 678 tis. Kč. Společnost BAL Slovakia se v roce 2014 podílela na tržbách společnosti DENAS Color a.s. ze 3 %, obrat byl 3 149 tis. Kč. Na zbylých 50 % tržeb společnosti DENAS se podíleli další průmysloví odběratelé a maloobchodní odběratelé.

4.3. DÍLČÍ ANALÝZA VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI

Tato diplomová část bude zaměřena na poměrové ukazatele. Tedy zde budou vypočítány a následně charakterizovány ukazatelé rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity. Jednotlivé ukazatele budou porovnány s odvětvím - zpracovatelským průmyslem.

4.3.1. Ukazatele rentability

Ukazatel ROE

V tabulce 4.4. jsou vypočítány hodnoty ukazatele ROE během období 2010 - 2014. V roce 2010 investovaný kapitál nevynesl akcionářům žádný zisk, dokonce ukazatel ROE dosáhl záporné hodnoty, a to - 2,33 %. Naopak další rok již byl úspěšnější, ukazatel ROE se dostal na hodnotu 8,69 %. V roce 2013 měl ukazatel ROE nejvyšší hodnotu a to 14,79 %. Kromě roku 2013 bylo ve všech letech ROE podniku nižší než odvětví.

Tab. 4.4. Vývoj ukazatele ROE v %

	2010	2011	2012	2013	2014
ROE	-2,33	8,69	3,94	14,79	6,27
ROE odvětví	11,33	11,52	12,12	10,37	14,42

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel ROA

V letech 2010 - 2012 měl ukazatel ROA velice nízkou hodnotu - výnosnost kapitálu byla velice nízká. V roce 2013 dosáhl ukazatel ROA nejvyšší hodnoty, a to 11,39 % (v tomto roce byl zisk před úroky a zdaněním největší z celého sledovaného období). V následujícím roce byl propad o 5,8 %, na hodnotu 5,59%. V letech 2010 až 2013 se ROE odvětví pohybovalo kolem 7 %, v roce 2014 vyšplhalo k 9,98%. Jako u ukazatele ROE byl ukazatel ROA nižší ve všech letech kromě roku 2013. V roce 2013 bylo ROA podniku vyšší než odvětví.

Tab. 4.5. Vývoj ukazatele ROA v %

	2010	2011	2012	2013	2014
ROA	3,70	3,89	3,76	11,39	5,59
ROA odvětví	7,23	7,2	7,98	7,03	9,98

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel ROCE

Nejvyšší hodnota ukazatele ROCE byla v roce 2013, a jednalo se o hodnotu 17,06 %. V letech 2010 - 2012 docházelo k mírnému nárůstu tohoto ukazatele, to je dobrá situace, neboť tento ukazatel by měl mít rostoucí tendenci. V roce 2014 měl ukazatel ROCE hodnotu 8,06 %, což je oproti roku 2013 o 9 % menší hodnota. Důvodem takového skoku byl výrazný pokles zisku před úroky a daněmi. Při srovnání ukazatele ROCE s odvětvím lze vidět, že kromě roku 2013 bylo ROCE odvětví vyšší než ROCE podniku.

Tab. 4.6. Vývoj ukazatele ROCE v %

	2010	2011	2012	2013	2014
ROCE	4,88	6,08	6,12	17,06	8,06
ROCE odvětví	10,8	10,86	11,65	10,11	14,19

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel ROS

V roce 2010 měl ukazatel zápornou hodnotu a to - 0,74 %. Důvodem této hodnoty je, že výsledek hospodaření za běžnou činnost byl v tomto roce ztrátový. V následujících letech už se dostal výsledek hospodaření za běžnou činnost do kladných čísel, a proto i ukazatel ROS již je také kladný. Nejvyšší hodnota tohoto ukazatele byla v roce 2013, a to 5,61 %, ale v roce 2014 nastal zase pád ukazatele ROS na hodnotu pouhých 2,41%. Ukazatel ROS odvětví je ve všech letech kromě roku 2013 vyšší.

Tab. 4.7. Vývoj ukazatele ROS v %

	2010	2011	2012	2013	2014
ROS	-0,74	2,60	1,36	5,61	2,41
ROS odvětví	4,61	4,44	4,73	4,56	5,92

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.2. Ukazatelé aktivity

Obrat celkových aktiv

V roce 2010 měl tento ukazatel nejmenší hodnotu, a to 0,89. Naopak hned v následujícím roce 2011 měl tento ukazatel nejvyšší hodnotu a to 1,66. Znamená to každá koruna, která byla vložena do aktiv, přinesla v tomto roce 1,66 tržeb. V roce 2012 byl mírný

propad na 1,46, ale v následujících letech 2013 a 2014 již došlo k mírnému nárůstu. Při srovnání s odvětvím, které lze vidět v tab.4.8. lze vidět, že podnik během celého období dosahoval nižšího obratu celkových aktiv.

Tab. 4.8. Vývoj ukazatele obratu celkových aktiv

	2010	2011	2012	2013	2014
Obrat celkových aktiv	0,89	1,66	1,46	1,50	1,62
Obrat celkových aktiv (odvětví)	1,26	1,29	1,34	1,2	1,29

Zdroj: vlastní zpracování

Obrat zásob

V roce 2012 měl podnik největší množství zásob. Tato situace se promítla i do obratu zásob, kdy zásoby se obrátily pouze 7,27x. Čím dochází k menšímu obratu zásob, tím společnost zbytečně tržní více finančních prostředků právě v podobě zásob. Ale v roce 2014 už došlo k vyššímu obratu zásob, a to 9,33. Při srovnání obratu zásob s odvětvím lze vidět, že podnik má skoro stejný obrat zásob jako odvětví.

Tab.4.9 Vývoj ukazatele obratu zásob

	2010	2011	2012	2013	2014
Obrat zásob	8,75	9,05	7,27	7,75	9,33
Obrat zásob (odvětví)	9	8,66	8,92	8,79	9,43

Zdroj: vlastní zpracování

Doba obratu zásob

V roce 2012 byla doba obratu nejdelší. Jednalo se o 49,5 dne. Zásoby byly v tomto roce nejvyšší. Od roku 2012 dochází k poklesu doby obratu zásob až na 38,61 dne v roce 2014. To je o 7,82 dne méně než v roce 2013, a o 10,89 dne méně než v roce 2012. Lze tedy konstatovat, že dochází k lepší ekonomické efektivnosti společnosti. Při srovnání doby obratu zásob mezi podnikem a odvětvím nelze vidět nějaké výraznější rozdíly.

Tab. 4.10. Vývoj ukazatele doby obratu zásob

	2010	2011	2012	2013	2014
Doba obratu zásob	41,14	39,80	49,50	46,43	38,61

Doba obratu zásob (odvětví)	40	41,55	40,34	40,95	38,16
-----------------------------	----	-------	-------	-------	-------

Zdroj: vlastní zpracování

Doba obratu pohledávek

Od roku 2011 nastalo výrazné zvyšování doby obratu pohledávek. Zatímco v roce 2011 byla doba obratu pohledávky 72,95 dne, tak v roce 2014 se doba obratu pohledávek zvýšila až na 90,39 dne. Tato hodnota znamená, že odběratelům trvá delší dobu, než podniku zaplatí. Během let 2010 až 2013 byla doba obratu pohledávek téměř totožná. Ale v roce 2014 byla doba obratu pohledávek společnosti 90,39 dne zatímco doba obratu pohledávek odvětví pouze 69,78 dne.

Tab.4.11. Vývoj ukazatele doby obratu pohledávky

	2010	2011	2012	2013	2014
Doba obratu pohledávek	85,05	72,95	78,08	83,40	90,39
Doba obratu pohledávek (odvětví)	82,52	77,05	68,87	76,16	69,78

Zdroj: vlastní zpracování

Doba obratu závazků

Nejdelší doba obratu závazků byla v roce 2010, a to 42,43 dne. Tak dlouho by podniku trvalo než by splatil svoje závazky. Z tabulky 4.12. lze vidět, že v roce 2014 už doba obratu činila pouze 27,23 dne, oproti roku 2010 je to výrazné snížení o 15,2 dne. Z tab. 4.12. lze vidět, že společnost má výrazně kratší dobu obratu závazků než odvětví.

Tab. 4.12. Vývoj ukazatele doby obratu závazků

	2010	2011	2012	2013	2014
Doba obratu závazků	42,43	27,20	29,36	35,98	27,23
Doba obratu závazků (odvětví)	72,84	71,91	65,63	73,05	65,45

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.3. Ukazatelé zadluženosti

Celková zadluženost

V roce 2010 byla nejvyšší celková zadluženost. Jednalo se o 71,79 % (důvodem byly vysoké bankovní úvěry). Tato zadluženost byla velice vysoká, neboť doporučené hodnoty jsou kolem 50 %. Nicméně v následujících letech již lze vidět klesající trend. Kdy už ve všech sledovaných letech se celková zadluženost nachází pod hranici 50%. Dokonce v roce 2014 už je celková zadluženost pouze 36,86 % (to je o 34,93 % méně než v roce 2010). Kromě roku 2010 kdy měla společnost vysokou celkovou zadluženost tak ve zbývajícím sledovaném období měla společnost celkovou zadluženost podobnou jako v odvětví.

Tab. 4.13 Vývoj ukazatele celkové zadluženosti

	2010	2011	2012	2013	2014
Celková zadluženost	71,79	48,79	44,47	41,98	36,86
Celková zadluženost (odvětví)	45,57	49,29	46,97	46,49	46,47

Zdroj: vlastní zpracování

Koeficient samofinancování

Jak lze vidět z tabulky 4.15, tak koeficient samofinancování má rostoucí trend. Tedy, že každoročně společnost dokáže ze svých vlastních zdrojů pokrýt čím dál tím více svého majetku. Dokonce v roce 2014 by společnost ze svých vlastních zdrojů už pokryla 62,35 % aktiv společnosti. Oproti roku 2010, kdy se jednalo pouze o 28,07 %, je to zlepšení o 34,28 %. Kromě roku 2010 je ukazatel koeficientu samofinancování stejný jako koeficient samofinancování odvětví.

Tab. 4.15 Vývoj ukazatele koeficientu samofinancování

	2010	2011	2012	2013	2014
koeficient samofinancování	28,07	49,68	50,25	57,07	62,35
koeficient samofinancování (odvětví)	51,38	49,77	52,21	52,65	52,76

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu

Podle doporučení by měl tento ukazatel mít klesající trend. A také tato společnost toto doporučení splňuje, jak je možné vidět na následující tabulce 4.16. V roce 2010 dosáhl tento ukazatel velmi vysoké hodnoty, a to 255,73 %. Tato hodnota byla zapříčiněna vysokými cizími zdroji - ve výši 63 443 tis. Kč (z toho bankovní úvěry se na této hodnotě podílely sumou 50 723 tis. Kč). V každém následujícím roce docházelo k menší zadluženosti VK až v roce 2014 se ukazatel zadluženosti dostal na hodnotu 59,12 %. To znamená oproti roku 2010 snížení o 196,61 %. V roce 2010 měla společnost vyšší ukazatel zadluženosti VK než odvětví. V následujícím sledovaném období již má podnik skoro stejnou hodnotu ukazatele zadluženosti jako odvětví.

Tab. 4.16. Vývoj ukazatele zadluženosti vlastního kapitálu

	2010	2011	2012	2013	2014
Ukazatel zadluženosti VK	255,73	98,21	88,49	73,56	59,12
Ukazatel zadluženosti VK (odvětví)	92,59	99,04	89,96	88,30	88,08

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.4. Ukazatelé likvidity

Běžná likvidita

Kromě roku 2010 jsou všechny hodnoty nad doporučenou hodnotou 1,5. Ve zmíněném roce 2010 dosáhla běžná likvidita pouze 1,38, tedy mohla nastat situace, že se společnost dostane do platební neschopnosti. V dalších letech už jsou hodnoty podstatně vyšší. V roce 2014 měla běžná likvidita hodnotu 2,07 - tedy, že 1 jednotka krátkodobého závazku byla kryta dokonce 2,07 jednotky oběžného aktiva. Od roku 2011 má společnost vyšší běžnou likviditu než odvětví.

Tab. 4.17. Vývoj ukazatele běžné likvidity

	2010	2011	2012	2013	2014
Běžná likvidita	1,38	1,66	1,75	1,82	2,07
Běžná likvidita (odvětví)	1,58	1,60	1,66	1,46	1,55

Zdroj: vlastní zpracování

Pohotová likvidita

Doporučená hodnota pohotové likvidity se pohybuje okolo 1 - 1,5. Kromě roku 2010 všechny roky tuto podmínku splňují. Jak lze vidět z tabulky 4. 18, tak pohotová likvidita má rostoucí trend. V roce 2010 - 1 jednotka krátkodobého závazku byla hrazena 0,96 jednotky pohledávky a hotovostních peněžních prostředků. V roce 2014 měla pohotová likvidita hodnotu 1,47, tedy o 0,51 více oproti roku 2010. Během let 2010 - 2013 byla pohotová likvidita podniku a odvětví téměř totožná. V roce 2014 má společnost likviditu 1,47, zatímco odvětví pouze 1,14. Společnost má tedy vyšší likviditu o 0,33.

Tab. 4.18. Vývoj pohotové likvidity

	2010	2011	2012	2013	2014
Pohotová likvidita	0,96	1,11	1,13	1,21	1,47
Pohotová likvidita (odvětví)	1,14	1,15	1,17	1,06	1,14

Zdroj: vlastní zpracování

Okamžitá likvidita

Doporučená hodnota okamžité likvidity je 0,2 - 0,5. Během celého sledovaného období nedosáhl podnik ani minimální hranice doporučené hodnoty. Od roku 2012 do roku 2014 nastal klesající trend. V roce 2014 by společnost mohla svými peněžními prostředky pokrýt pouze 13 % věřitelů. Odvětví dosahuje v celém sledovaném období vyšší okamžité likvidity.

Tab. 4.19. Vývoj ukazatele okamžité likvidity

	2010	2011	2012	2013	2014
Okamžitá likvidita	0,08	0,15	0,19	0,14	0,13
Okamžitá likvidita (odvětví)	0,24	0,31	0,33	0,31	0,38

Zdroj: vlastní zpracování

4.4. SWOT ANALÝZA

V této části práce bude provedená SWOT analýza společnosti DENAS Color. Na základě předem provedených analýz budou vyzdvihnuty příležitosti a hrozby, které podnik

ovlivňují a také silné a slabé stránky podniku. Jednotlivé faktory byly vybrány mnou a následně ohodnoceny zaměstnanci společnosti. Samozřejmě zde bude zpracována poziční mapa. Celou SWOT analýzu podniku je možné vidět v následující tabulce 4. 21.

Tab. 4.21. SWOT analýza

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • vysoká kvalita výrobků • tradice a dobrá pověst • technologie • kvalifikovaný personál 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • málo marketingových aktivit • nízká úroveň rentability • nižší okamžitá likvidita podniku
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • noví odběratelé • dotace z EU • prodej zboží přes internet 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • konkurence • legislativní předpisy • snižování počtu obyvatel v Moravskoslezském kraji

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.1. Analýza silných a slabých stránek

Všechny kritéria týkající se silných a slabých stránek byly dané do jedné tabulky a následně ohodnoceny váhami v rozmezí 1 - 5 bodů. U výkonnosti znamenaly čísla následující:

- 1 - nevyhovující
- 2 - velmi málo vyhovující
- 3 - vyhovující
- 4 - hodně vyhovující
- 5 - výborné

Stupnice u důležitosti bylo ohodnocení následující:

- 1 - bez důležitosti
- 2 - méně důležité
- 3 - důležité
- 4 - více důležité

- 5 - nejdůležitější

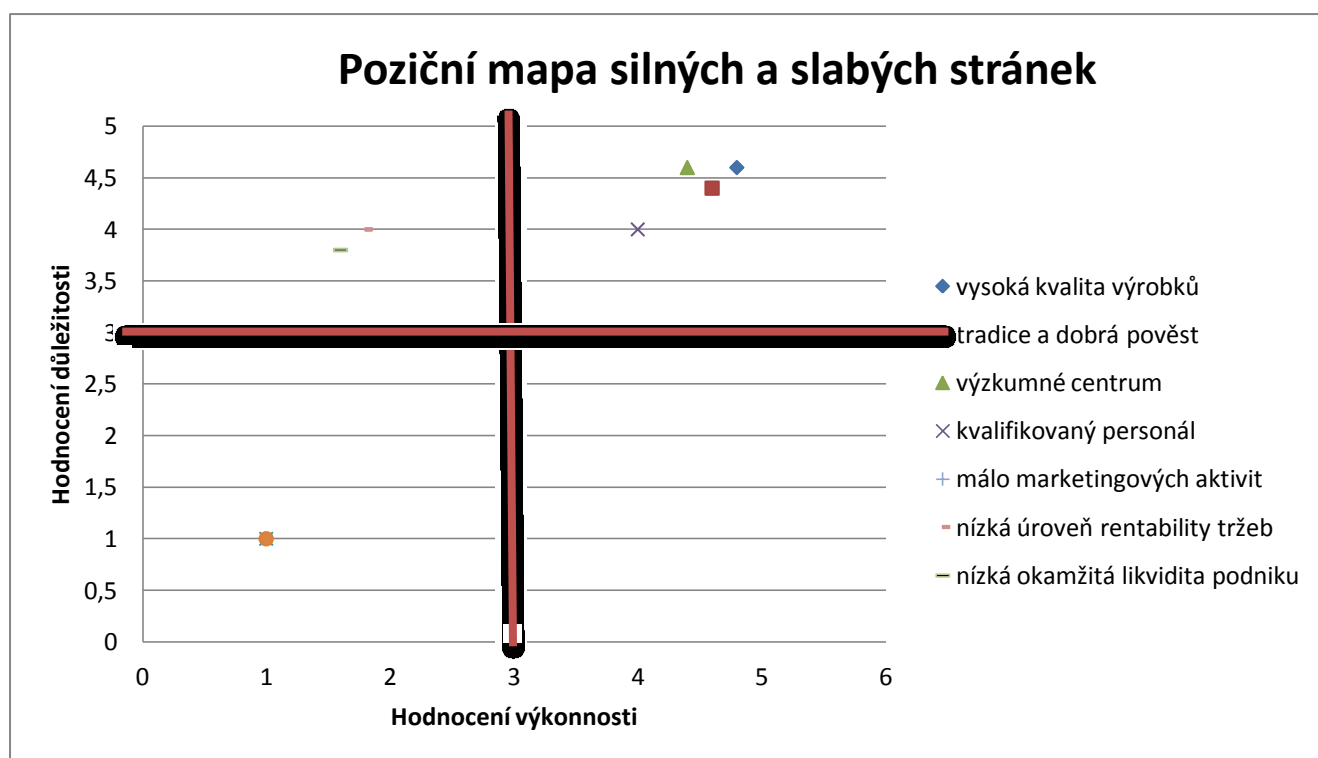
V následující tabulce 4.22 lze vidět jednotlivé faktory a jejich průměrné hodnocení výkonnosti a důležitosti. Hodnocení se zúčastnilo 5 lidí. Jednalo se o 4 zaměstnance společnosti a mě. Každý jsme k jednotlivým faktorům přiřadili hodnocení. K hodnocení nám sloužily body od 1 do 5, které jsou výše popsány. Následně jsem všechny body sečetla a vydělila číslem 5. Díky tomuto nám vzniklo průměrné hodnocení. Výpočet je proveden v příloze č. 3.

Tab. 4.22 Hodnocení silných a slabých stránek společnosti

Hodnocené faktory	Hodnocení výkonnosti	Hodnocení důležitosti
vysoká kvalita výrobků	4,8	4,6
tradice a dobrá pověst	4,6	4,4
výzkumné oddělení	4,4	4,6
kvalifikovaný personál	4	4
málo marketingových aktivit	2	3
nízká úroveň rentability	1,8	4
nízká okamžitá likvidita podniku	1,6	3,8

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.3 Poziční mapa silných a slabých stránek



Zdroj: vlastní zpracování

Z poziční mapy silných a slabých stránek vyplývá, že k silným stránkám podniku patří vysoká kvalita výrobků, tradice a dobrá pověst, výzkumné centrum a kvalifikovaný personál.

Dále lze z poziční mapy vyčíst faktory, které by se měly posílit. Jedná se o nízkou úroveň rentability tržeb, nízkou okamžitou likviditu podniku a málo marketingových aktivit.

4.4.2. Analýza příležitosti a hrozeb

Jako u analýzy silných a slabých stránek, i u analýzy příležitosti a hrozeb budou všechny kritéria ohodnocena. Ohodnocení příležitosti a hrozeb lze vidět v tab. 4.23. Při ohodnocování byla také použita škála od 1 do 5 bodů. U analýzy příležitosti byla hodnocena atraktivita a pravděpodobnost úspěchu. Tady jsou uvedeny, co které body znamenají. Hodnocení atraktivity:

- 1 - neatraktivní
- 2 - málo atraktivní
- 3 - atraktivní
- 4 - dosti atraktivní
- 5 - nejatraktivnější

Při hodnocení pravděpodobnosti úspěchu nám sloužila následující stupnice:

- 1 - nepravděpodobné
- 2 - málo pravděpodobné
- 3 - pravděpodobné
- 4 - hodně pravděpodobné
- 5 - nejpravděpodobnější

U analýzy hrozeb byla stupnice k hodnocení závažnosti a pravděpodobnosti výskytu následující.

Stupnice pro hodnocení závažnosti:

- 1 - nezávažné
- 2 - trochu závažné
- 3 - závažné
- 4 - více závažné
- 5 - nejzávažnější

Pro hodnocení pravděpodobnosti výskytu hrozeb byla použita stejná škála hodnocení jako pro hodnocení pravděpodobnosti úspěchu příležitosti.

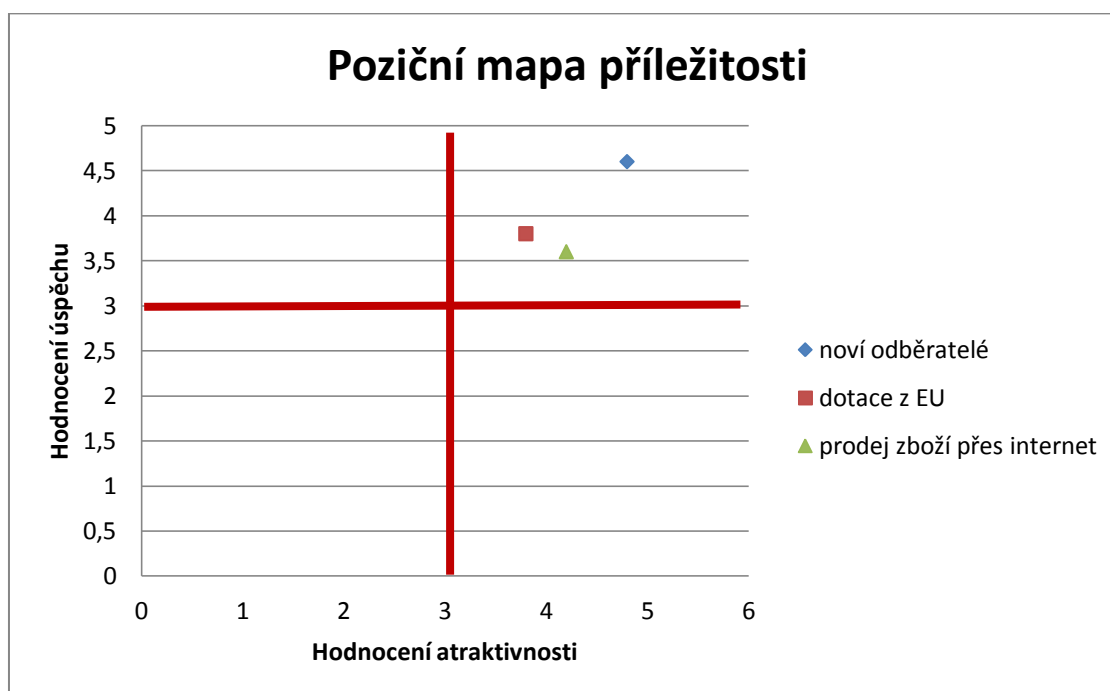
Na následující tabulce 4.23 lze vidět faktory, které lze označit za příležitosti a hrozby a jejich průměrné hodnocení.

Tab. 4.23 Hodnocení příležitosti a hrozeb

	Hodnocení atraktivnosti / závažnosti	Hodnocení úspěchu/ výskytu
noví odběratelé	4,8	4,6
dotace z EU	3,8	3,8
prodej zboží přes internet	4,2	3,6
konkurence	4	3,6
legislativní předpisy	4,4	4
snižování počtu obyvatel v Moravskoslezském kraji	2,6	3,6

Zdroj: vlastní zpracování

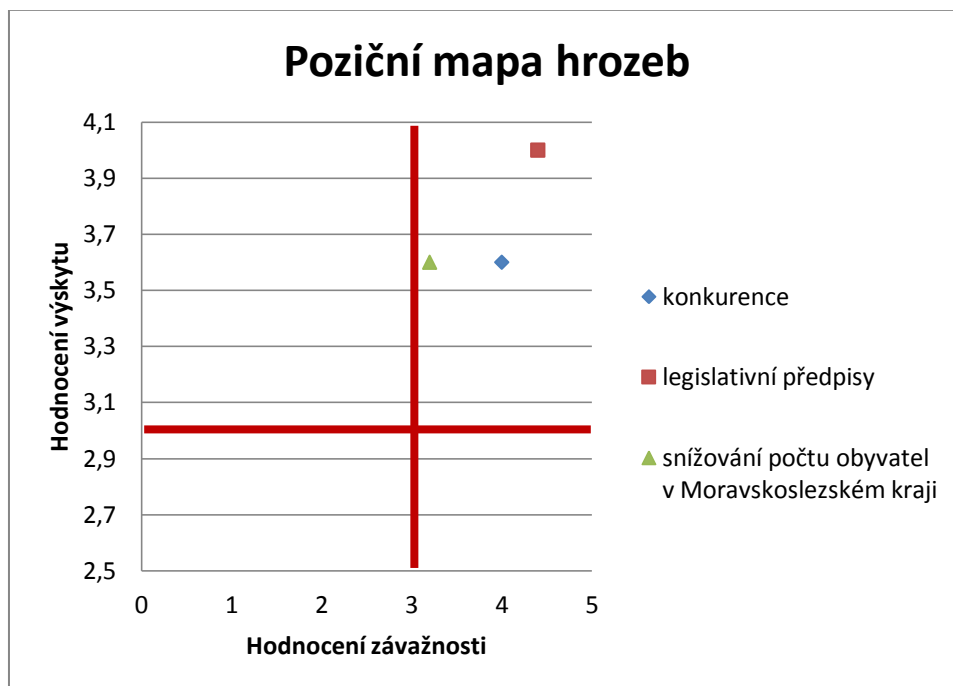
Graf 4.4. Poziční mapa příležitosti



Zdroj: vlastní zpracování

Z poziční mapy příležitosti lze vidět, že k výborným příležitostem patří získání nových odběratelů, využívání dotací z EU a prodej zboží přes internet.

Graf 4.5. Poziční mapa hrozeb



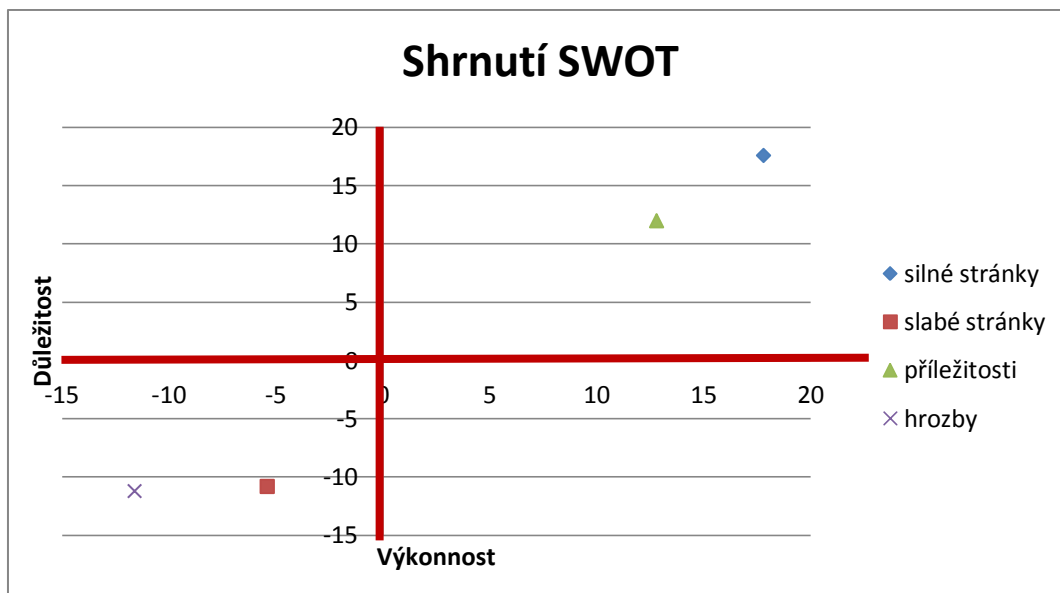
Zdroj: vlastní zpracování

Jako další poziční mapa byla vytvořena poziční mapa ohrožení. Mezi výrazné hrozby podniku patří konkurence, snižování počtu obyvatel v MSK a legislativní předpisy.

4.1 Shrnutí SWOT analýzy

Jak je možné vidět z grafu 4.6., tak společnosti vyšlo, že v kvadrantu k udržení má silné stránky a příležitosti. Tedy by se měly i nadále silné stránky a příležitosti udržovat. Zatímco v kvadrantu nevýznamné faktory vyšly podniku slabé stránky a hrozby.

Graf 4.6. Shrnutí SWOT analýzy



Zdroj: vlastní zpracování

Jako velkou konkurenční výhodu lze považovat vysokou kvalitu výrobků a tradici a pověst společnosti. Dále také lze považovat za konkurenční výhodu vlastní výzkumné a vývojové oddělení, které společnost má. Díky němu se může snažit neustále inovovat své produkty.

Shrnutí

Společnost DENAS Color je na trhu již od roku 1994, během té doby si získala velké množství zákazníků. Během sledovaného období 2010 až 2014 docházelo k růstu tržeb.

Společnost se neustále snaží zlepšovat, a proto přichází na trh s inovovanějšími řadami výrobků. Také se snaží přibližovat ke konečnému spotřebiteli a nabízet mu své produkty.

Z analýz bylo zjištěno, že podnik velice ovlivňují změny legislativních norem. Jako například změny týkající se ekologie. Takové zavedení nových ekologických limitů může pro podnik znamenat ohrožení.

Konkurence na trhu nátěrových hmot existuje, ale příliš se nepočítá s novou konkurencí. Důvodem je, že bariéry vstupu jsou docela velké.

Velkou výhodou této společnosti je, že mezi odběratele patří jak průmyslové firmy, ale i koneční zákazníci. Také společnost vyváží do některých zemí Evropské Unie - jako například na Slovensko a do Polska.

Jak lze vidět z výkazu, tak v roce 2010 měla společnost vysoký bankovní úvěr ve výši 50 723 tis. Kč. A proto v tomto roce byla celková zadluženost podniku 71,79 %. Během následujícího sledovaného období se společnost dostala v roce 2014 již na celkovou zadluženost pouze 36,86 %.

5. Návrhy a doporučení

V této kapitole budou představeny návrhy ke zlepšení konkurenceschopnosti. Doporučení se budou týkat oblasti slabých stránek podniku, tak jak byly definovány. Jedná se o oblast pohledávek a závazků, zvýšení rentability, zlepšení okamžité likvidity, omezení konkurence a zvýšení marketingových aktivit.

Doporučení pro oblast pohledávek a závazků

Z finanční analýzy bylo zjištěno, že podnik nedodržuje pravidlo solventnosti. Správně by doba obratu závazků měla být delší než doba obratu pohledávky. Ale v podniku to tak není. V roce 2014 byla doba obratu pohledávek 90,39 dne, zatímco doba obratu závazků byla pouze 27,23 dne. Pro vyřešení této situace by se měl podnik snažit domluvit na delší splatnosti svých závazků.

Proto, aby nedocházelo k dlouhé době obratu pohledávek, je navrženo zavedení řízení pohledávek. Tedy by bylo vhodné, aby si společnost:

- své obchodní partnery nejprve prověřila (například pomocí internetových stránek),
- dále měla kvalitně připravené smlouvy (v těchto smlouvách by byly ošetřena všechna rizika pro věřitele)
- aby si zvolila vhodné platební podmínky, které by společností vyhovovaly
- dostatečně motivovala zákazníky ke splácení jejich závazků (například pomocí bonusu nebo slev)

Toto řízení pohledávek zvýší náklady společnosti, ale přinese ji to výraznou efektivitu. Tedy dojde ke zvýšení likvidity podniku a také se sníží míra odpisů společnosti. Problematikou by se měl zabývat finanční útvar.

Doporučení pro zvýšení rentability

Nízká rentabilita se dá vyřešit dvěma způsoby, a to zvýšením cen anebo snížením nákladů. Zvýšení ceny nelze doporučit, neboť na trhu je velké množství firem, které vyrábějí podobný produkt.

Proto by bylo vhodné snížit náklady. Například osobní náklady. Pro snížení osobních nákladů je doporučeno provést analýzu pracovních pozic. Tedy bude nutné zhodnotit, jaká je vytíženost jednotlivých pracovních pozic a zjistit pracovní náplň na jednotlivých pozicích.

Následně podle výsledků by se mohla provést optimalizace pracovních míst a tedy snížit náklady.

Doporučení pro zvýšení okamžité likvidity

Pro zvýšení likvidity doporučují podniku snížit množství zásob. Zásoby by se mohly snížit pomocí marketingu. Jednalo by se o množstevní slevy na produkty společnosti.

Díky snížení množství zásob se podniku uvolní finanční prostředky, které byly vázané v zásobách. Tyto finanční prostředky by mohly být použity k financování svých závazků.

Doporučení pro zvýšení marketingových aktivit

Je zapotřebí, aby se podnik snažil zlepšit povědomí o své značce a to prostřednictvím rádia, účasti na veletrzích a zavedením e-shopu.

Rádio:

Pro tuto společnost bylo vybráno rádio Impuls, které již 10 let patří k nejposlouchanějším rádiům v České republice. Cílová skupina rádia Impuls je 25 - 55 let ekonomicky aktivní lidé. Lidé v tomto věku patří ke skupině zákazníků, kteří nakupují výrobky této společnosti.

Jednalo by se o 5 - ti sekundovou reklamu. Během této reklamy by byl zmíněn název společnosti a činnosti, kterými se zabývá a co vyrábí. Reklama by byla vysílána celoplošně. Čas vysílání reklamy by byl mezi 12 - 15 hod a 19 - 22 hod.

Tato reklama by proběhla v měsíci červnu 2016. Vysílání by probíhalo každé úterý a čtvrtek. V měsíci červnu by došlo k 9 vysílacím dnům a náklady za čas 12 - 15 hod by byly 110 250 Kč a za čas 19 - 22 hod. 13 500 Kč. Tedy celkové náklady na reklamu by byly ve výši 123 750 Kč.

Veletrhy:

Jako další doporučení je navrženo zúčastnit se stavebních veletrhů v České republice. Dále by mohlo být možné navštívit mezinárodní stavební veletrh v Bratislavě. Na těchto veletrzích je možné oslovit nové potencionální zákazníky. Jedná se o firemní náklad ve výši cca 10 000 Kč., který ovšem může ovlivnit nárůst počtu nových zákazníků.

E-shop

Dále by si společnost mohla založit e-shop, který by mohl vzniknout na webových stránkách společnosti. Zákazníci by tak nemuseli navštěvovat prodejnu, ale mohli by si přímo zboží objednat a nechat zaslat domů. V měsíci červenci by byla určena odpovědná osoba, která by tuto realizaci měla na starost.

Doporučení pro oblast konkurence

Firma by měla nabízet na trhu stále nový sortiment a dále pokračovat ve zkvalitňování služeb pro maloobchodní sortiment. Firma by během července a srpna mohla provést měření spokojenosti zákazníků, které by více specifikovalo požadavky zákazníků.

Také by se společnost mohla zapojit do Asociace výrobců nátěrových hmot České republiky. Jedná se o sdružení výrobců, organizací a výzkumných ústavů, které se podílejí na výrobě nátěrových hmot. Cílem této organizace je prosazovat zájmy členů a prezentovat průmysl nátěrových hmot veřejnosti.

6. Závěr

Tématem diplomové práce bylo posouzení konkurenceschopnosti ve výrobním podniku. Konkurenceschopnost firmy byla posuzována na podniku DENAS Color. a.s., který se nachází v Bílovci. Tento podnik se zabývá výrobou nátěrových hmot.

Celá diplomová práce byla rozdělena na 2 částí. Jednalo se o část teoretickou a praktickou. V teoretické části byly vysvětleny pojmy, které souvisely s konkurenceschopností. Jednalo se o konkurenci, konkurenční výhodu, konkurenceschopnost. U konkurence bylo provedeno i její dělení. Následně proběhla charakteristika vnějšího a vnitřního okolí. Po charakterizování pojmů, týkajících se konkurenceschopnosti byly popsány i analýzy. Jednalo se o analýzu PESTLE, Porterovu analýzu 5 konkurenčních sil, poměrové ukazatele finanční analýzy a analýzu SWOT.

Na začátku praktické části byla nejprve přiblížena společnost DENAS Color a.s. Jednalo se o charakterizování předmětu podnikání, historii, počet zaměstnanců, sídla společnosti a organizační struktury. Následně byly provedeny analýzy, o kterých bylo psáno v teoretické části. Jako první bylo přiblíženo makrookolí podniku pomocí PESTLE analýzy, následně díky Porterově analýze 5 konkurenčních sil byli určeni konkurenti, substituty, potencionální konkurenti, dodavatelé a odběratelé. Pro lepší přehled o firmě byla provedena finanční analýzy za období 2010 - 2014. Kde byly ukazatele rentability, zadluženosti, likvidity a aktivity vypočítány a interpretovány. Pomocí všech těchto analýz byla provedena ještě SWOT analýza.

Na závěr celé této diplomové práce byly všechny analýzy shrnuty a sepsána doporučení k zlepšení konkurenceschopnosti v oblastech:

- pohledávek a závazků,
- zvýšení rentability,
- zlepšení okamžité likvidity,
- omezení konkurence
- zvýšení marketingových aktivit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. DVOŘÁČEK Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck. 2012, 173 s. ISBN:978-80-7400-224-3.
2. MIKOLÁŠ Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční dynamika a potenciál podnikání*. 1. vyd. Grada Publishing a.s., 2005. 200 s. ISBN: 80-247-1277-6
3. MAGRETTA Joan. *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. 1. vyd. Boston, Harvard Business Press. 2012, 236 s. ISBN:978-1-4221-6059-6.
4. SRPOVÁ Jitka a Václav ŘEHOŘ a kolektiv. *Základy podnikání*. 1.vyd. Grada Publishing a.s., 2010. 427 s. ISBN: 978-80-247-3339-5
5. MACÁKOVÁ Libuše. *Mikroekonomie*. 9. vyd. Slaný: Melandrium, 2005. 275 s. ISBN: 80-86175-41-3
6. FIALOVÁ Helena. *Malý ekonomický výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: A plus, 2004. 206 s. ISBN: 80-902514-7-1
7. PLAMÍNEK Jiří. *Diagnostika a vitalizace firem a organizací: Teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi*. 1.vyd. Grada Publishing a.s., 2014. 184 s. ISBN: 978-80-247-5323-2
8. KOTLER Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12.vyd. PB tisk, 2007. 792 s. ISBN:978-80-247-1359-5
9. KISLINGEROVÁ Eva a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1.vyd. C.H. Beck Praha, 2008. 293 s. ISBN: 978-80-7179-882-8
10. BLAŽKOVÁ Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Grada Publishing a.s., 2007. 280 s. ISBN: 978-80-247-1535-3

11. SEDLÁČKOVÁ Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2.vyd. C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN: 80-7179-367-1
12. DEDOUCHOVÁ Marcela. *Strategie podniku*. 1.vyd. C.H. Beck, 2001. 256 s. ISBN: 80-7179-603-4
13. RŮČKOVÁ Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4.vyd. Grada Publishing a.s, 2007. 144 s. ISBN: 978-80-247-3916-8
14. JAKUBÍKOVÁ Dagmar. *Strategický marketing - Strategie a trendy*. 1.vyd. Grada Publishing a.s, 2008. 272 s. ISBN: 978-80-247-2690-8
15. KOŠŤAN Pavol a Oldřich Šuleř. *Firemní strategie : plánování a realizace*. 1.vyd. Computer Press, 2002. 124 s. ISBN: 80-7226-657-8
16. KOZEL Roman. *Moderní marketingový výzkum*. 1.vyd. Grada Publishing a.s, 2006. 280 s. ISBN: 80-247-0966-X

Internetové zdroje:

17. ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing a 18 pojetí významu slova konkurenceschopnost. *Marketing journal* [online]. 2015 [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <http://www.marketingjournal.cz/Cichovsky/?detail=23>
18. Denas color a.s.: *O firmě*. [online]. Denas color a.s. [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.denascolor.cz/o-firme>
19. www.kurzy.cz
20. Český statistický úřad [online]. ČSÚ [cit. 2016-03-21]. Dostupné z : <https://www.czso.cz/>
21. <http://www.industrycoats.cz/>
22. <http://www.primalex.cz/>
23. <http://www.austis.cz/o-spolecnosti>
24. Ministerstvo průmyslu a obchodu[online]. MPO [cit. 2016-03-21]. Dostupné z : <http://www.mpo.cz/>

SEZNAM ZKRATEK

CZ	Cizí zdroje
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DM	Dlouhodobý majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EBT	Zisk před zdaněním
EUR	EURO
FM	Finanční majetek
HDP	Hrubý domácí kapitál
MS	Moravskoslezský kraj
OA	Oběžná aktiva
ROA	Rentabilita aktiv
ROCE	Rentabilita dlouhodobých zdrojů
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Rentabilita investovaného kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
VHBÚO	Výsledek hospodaření běžného účetního období

VHML	Výsledek hospodaření minulých let
VK	Vlastní kapitál
ZK	Základní kapitál

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22.4.2016

Katrin Horavská
.....
jméno a příjmení studenta

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1:	Vnější okolí podniku
Příloha č. 2:	Rozvaha podniku za období 2010 - 2014
Příloha č. 3:	Výkaz zisku a ztráty za období 2010 - 2014
Příloha č. 4:	Poměrové ukazatelé podniku
Příloha č. 5:	Údaje z MPO - zpracovatelský průmysl
Příloha č. 6:	Poměrové ukazatele zpracovatelského podniku
Příloha č. 7:	Hodnocení silných a slabých stránek SWOT analýzy
Příloha č. 8:	Hodnocení příležitosti a hrozeb SWOT analýzy